

Louvain School of Management

Comment les organisations mauriciennes gèrent-elles le changement dans un contexte multiculturel, et quelles sont les perceptions des acteurs locaux sur l'influence des spécificités culturelles locales sur les pratiques de gestion du changement ?

Auteure : Romane Geiregat
Promotrice : Emilie Malcourant
Année académique 2024-2025
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Déclaration sur l'honneur relative à l'intelligence artificielle

Au cours de la préparation de ce mémoire, je suis soussignée, Romane Geiregat déclare sur l'honneur avoir utilisé ChatGPT uniquement à des fins d'aide à la reformulation de certaines phrases ou titres, dans le respect des exigences académiques.

Après avoir utilisé ChatGPT, j'ai révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. Le contenu, les idées, l'analyse et les conclusions présentés dans ce travail sont le fruit de ma plume. Ainsi, j'assume l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce travail. En signant cette déclaration, j'affirme que le contenu de ce mémoire reflète mon travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Date : 13 mai 2025

Signature :

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Geiregat', with a stylized flourish underneath.

Remerciements

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail de fin d'études.

Je remercie tout particulièrement ma promotrice, la professeur Emilie Malcourant, pour avoir accepté de m'accompagner dans ce projet et pour l'aide qu'elle m'a apportée.

Je souhaite également remercier mes parents, ainsi que mon ami, pour leur appui, les encouragements constants et la motivation qu'ils m'ont apportés. Merci à eux d'avoir pris le temps de relire mon mémoire et de m'aider à en améliorer la forme, tant sur le plan grammatical qu'orthographique.

Table des matières

Introduction	1
I. Choix du sujet de mémoire et choix du terrain	1
II. Question de recherche.....	2
III. Objectifs de l'étude.....	3
Revue de littérature	4
I. Défis liés à la multiculturalité	4
a. Définitions : La culture et la diversité culturelle	4
b. Approches et concepts liés à la gestion de la diversité culturelle	4
II. Gestion du changement	7
a. Définition	7
b. Modèle de gestion du changement	8
c. Résistance au changement	9
d. Gestion du changement en Afrique	13
Méthodologie	15
I. Étude de cas : L'île Maurice.....	15
a. Contexte général	15
b. Choix du terrain	17
II. Approche utilisée	18
III. Collecte de données.....	18
a. Rédaction du guide d'entretien.....	18
b. Déroulement de l'entretien	18
IV. Échantillon	19
a. Recrutement/sélection des participants	19
b. Difficultés liées au recrutement/sélection des participants.....	19
c. Présentation des personnes interrogées	20
Résultats	21
I. Synthèse des réponses des participants	21
a. Culture mauricienne et ses défis	22
b. Culture organisationnelle et pratiques de travail à Maurice	23
c. Approches et perceptions de la gestion du changement.....	26
II. Facteurs de réussites d'un projet de changement	31
III. Facteurs qui entravent la gestion du changement.....	33
Discussion	34
I. Mise en perspective des résultats avec le cadre théorique	34
a. Approches du changement	34

b. Rôle de la communication	35
c. Facteur humain et résistance	35
d. Culture.....	36
II. Stratégies de gestion du changement les plus efficaces dans ce contexte.....	37
a. Culture et leadership	37
b. Aspect rigueur.....	39
Conclusion.....	41
I. Résumé des principaux résultats	41
II. Limitations de l'étude	41
III. Contribution de la recherche et réflexion finale	42
Bibliographie	44
Annexes	50
Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif.....	50
A1.I Avant l'entretien.....	50
A1.II Phase d'introduction.....	50
A1.III Phase de centrage et approfondissement du sujet	50
A1.IV Phase de conclusion	50
Annexe 2 : Retranscription des entretiens.....	51
A2.I Entretien avec P1	51
A2.II Entretien avec P2 & P3.....	54
A2.III Entretien avec P4.....	58
A2.IV Entretien avec P5.....	62
A2.V Entretien avec P6.....	65
A2.VI Entretien avec P7.....	69
A2.VII Entretien avec P8	71
A2.VIII Entretien avec P9	76
A2.IX Entretien avec P10.....	79
A2.X Entretien avec P11	82
A2.XI Entretien avec P12.....	86
A2.XII Entretien avec P13.....	90
A2.XIII Entretien avec P14.....	92
A2.XIV Entretien avec P15	97
A2.XV Entretien avec P16.....	100
A2.XVI Entretien avec P17	103
A2.XVII Entretien avec P18	105
A2.XVIII Entretien avec P19.....	111

A2.XIX Entretien avec P20	114
A2.XX Entretien avec P21 et P22.....	117
A2.XXI Entretien avec P23	119
Annexe 3 : Tableau de synthèse des entretiens	125
Annexe 4 : Verbatims complémentaires	137
A4.I. Culture mauricienne et ses défis	137
A4.I.1 Le caractère multiculturel de Maurice.....	137
A4.I.2 L'aspect religieux.....	137
A4.I.3 Traditions et gastronomie	137
A4.I.4 Le sentiment d'appartenance	138
A4.I.5 La place de la famille	138
A4.I.6 Rythme de vie	138
A4.I.7 Métissage interculturel	139
A4.II. Culture organisationnelle et pratiques de travail à Maurice	139
A4.II.1 Absence de culture organisationnelle spécifique	139
A4.II.2 Particularités locales	139
A4.III. Approches et perceptions de la gestion du changement	142
A4.III.1 Les initiateurs et la gestion du changement	142
A4.III.2 Les impactés et la gestion du changement	145
A4.IV. Facteurs de réussites d'un projet de changement	146
A4.IV.1 Répondants n'ayant pas vécu d'expérience de changement	146
A4.IV.2 Répondants ayant vécu une expérience de changement.....	147
A4.V. Facteurs qui entravent la gestion du changement	151
A4.V.1 Ampleur des changements.....	151
A4.V.2 Aspect zone de confort.....	151

Introduction

I. Choix du sujet de mémoire et choix du terrain

Mon intérêt pour la gestion du changement s'est construit à partir d'une prise de conscience : dans un monde en perpétuelle évolution, le changement est devenu une composante incontournable. Une phrase m'a particulièrement marquée et résonne encore dans ma réflexion : « la seule constante est le changement ». Cette idée reflète parfaitement les réalités auxquelles nous sommes confrontés aujourd'hui. Face aux avancées technologiques rapides ou encore aux crises imprévisibles, les organisations n'ont d'autre choix que de s'adapter en permanence. Le changement n'est donc plus un événement exceptionnel, mais une dynamique continue, d'où l'importance de comprendre les mécanismes du changement, d'identifier les résistances potentielles et de développer des stratégies efficaces pour l'accompagner.

Lors de l'élaboration de mon sujet de mémoire, ma curiosité s'est portée sur la compréhension des dynamiques de changement à l'étranger, et plus particulièrement sur le continent africain. Dans un premier temps, j'avais envisagé de centrer mon étude sur la République démocratique du Congo. Toutefois, face à l'instabilité politique croissante dans cette région, j'ai été amenée à reconsidérer ce choix. C'est à la suite d'échanges avec mon entourage que l'idée d'explorer le cas de l'île Maurice s'est imposée. Ce choix s'est révélé particulièrement pertinent dans le cadre d'un mémoire axé sur la diversité culturelle, car Maurice représente un terrain d'étude riche et singulier à cet égard. Souvent décrite comme un point d'intersection des cultures, l'île offre une histoire marquée par de multiples influences : colonisée successivement par les Néerlandais, les Français et les Britanniques, elle conserve aujourd'hui des traces culturelles et linguistiques de ces différents pays.

Par ailleurs, au fil des siècles, plusieurs vagues migratoires en provenance de l'Inde, de la Chine, de l'Afrique et de l'Europe ont façonné une population aux origines diverses. Cette mixité ethnique se reflète dans les langues parlées (anglais, français, créole mauricien), les pratiques religieuses (hindouisme, christianisme, islam, bouddhisme), ainsi que dans les traditions et la gastronomie. L'île se distingue également par la coexistence pacifique de ces communautés, illustrée par la célébration d'une multitude de fêtes religieuses.

Enfin, Maurice est stratégiquement placé sur les routes maritimes reliant l'Afrique, l'Asie et l'Australie. Cette position géographique en fait un centre de commerce et d'échanges culturels.

Tous ces éléments réunis font de l'île Maurice un terrain d'étude particulièrement riche pour observer les dynamiques de gestion du changement dans un environnement multiculturel. Cependant, bien que cette recherche se concentre sur le contexte spécifique de Maurice, ses apports peuvent intéresser un public plus large. En effet, comprendre comment les acteurs locaux perçoivent et vivent le changement dans un tel contexte peut offrir des enseignements utiles pour d'autres environnements multiculturels ou en transition, que ce soit en Afrique ou ailleurs. Ainsi, cette étude contribue à une réflexion plus globale sur l'adaptation des pratiques

managériales à des contextes culturels variés. Si les entreprises se mobilisent de plus en plus sur ces questions, c'est d'abord parce que cela correspond à une demande sociétale. Le thème de la diversité et de l'inclusion dans l'entreprise a pris une ampleur croissante au cours des dernières années (Thomas-Briand, 2024).

Ce mémoire s'articule autour de plusieurs axes. Le premier chapitre, consacré au cadre théorique, suggère les défis liés à la multiculturalité et propose une définition approfondie du concept de changement organisationnel, en s'appuyant notamment sur le modèle ADKAR de la méthodologie Prosci, qui a servi de base à l'élaboration de mon guide d'entretien. Une section spécifique sera également dédiée à la résistance au changement, afin d'en analyser les causes et d'envisager des leviers pour la surmonter. Ce chapitre s'achèvera sur une ouverture vers des perspectives managériales ancrées dans le contexte africain.

Les chapitres suivants porteront sur la méthodologie adoptée et l'analyse des résultats issus des entretiens réalisés sur le terrain à Maurice.

Enfin, la discussion viendra confronter les éléments théoriques aux observations empiriques, dans le but de proposer des stratégies de gestion du changement adaptées au contexte multiculturel mauricien. Le mémoire se conclura par une synthèse des apports, des recommandations pratiques et des perspectives de recherche futures.

II. Question de recherche

Après avoir défini mon sujet, il m'a fallu établir ma question de recherche. Initialement, je m'étais orientée vers l'exploration des perceptions de l'impact de la diversité culturelle sur la gestion du changement organisationnel à Maurice. Cependant, lors de mes entretiens sur le terrain, j'ai constaté que la diversité culturelle est souvent perçue comme un fait acquis et que ses effets sur la gestion du changement ne sont pas explicitement soulignés.

Ainsi, ma question de recherche a été reformulée comme suit : « Comment les organisations mauriciennes gèrent-elles le changement dans un contexte multiculturel, et quelles sont les perceptions des acteurs locaux sur l'influence des spécificités culturelles locales sur les pratiques de gestion du changement ? »

Afin d'approfondir cette question, plusieurs sous-questions ont guidé ma réflexion :

- Comment les acteurs, qu'ils soient mauriciens ou expatriés, perçoivent-ils le changement organisationnel dans leur environnement professionnel ?
- Quelles stratégies les gestionnaires mettent-ils en œuvre pour intégrer la diversité culturelle dans les processus de changement ?
- Quels éléments favorisent une meilleure appropriation du changement dans un contexte multiculturel ?
- Les pratiques managériales occidentales sont-elles jugées adaptées ou inadaptées au contexte multiculturel mauricien ?

- Comment un gestionnaire expatrié peut-il adapter ses pratiques au contexte culturel mauricien pour mener un changement organisationnel efficace ?

III. Objectifs de l'étude

Ce mémoire a pour objectif principal d'observer la gestion du changement organisationnel dans le contexte multiculturel mauricien. Il s'agira d'analyser les pratiques et stratégies de gestion du changement qui influencent la manière dont le changement est perçu et mis en œuvre au sein des organisations.

Cette étude a également pour but d'approfondir la compréhension de la culture mauricienne et de ses particularités, en identifiant les éléments culturels qui peuvent constituer des leviers ou des obstacles dans le processus de changement. L'une des ambitions est de dégager les perceptions des acteurs locaux concernant l'adaptabilité des pratiques managériales, notamment occidentales, au contexte mauricien.

Plus largement, cette recherche tente de fournir une perspective de terrain sur les défis rencontrés par les organisations locales lors de la mise en place du changement, en particulier sur les stratégies adoptées par les managers. Elle s'intéressera également à l'attitude des managers face au changement, à leur rôle dans la gestion de la diversité culturelle et à la manière dont ils surmontent les résistances et intègrent les spécificités culturelles dans le processus de transformation organisationnelle.

Revue de littérature

I. Défis liés à la multiculturalité

a. Définitions : La culture et la diversité culturelle

Apparue au XVIIe siècle, la notion de culture est individuelle et personnelle (Michaud, 2001). Les migrations internationales engendrent des transformations culturelles souvent de grande ampleur. En effet, les groupes, également appelés diasporas, sont des communautés de personnes ayant migré et qui ont développé des cultures spécifiques, distinctes à la fois de leur pays d'origine et de leur pays d'accueil. Ces cultures permettent de renforcer le sentiment d'appartenance et d'identité collective des membres de la diaspora, même s'ils sont dispersés à travers le monde, tout en s'adaptant à leur nouvel environnement (Cuche, 2020).

La mobilité est une source importante de la diversité culturelle dans les sociétés contemporaines (Doytcheva, 2018). La diversité culturelle fait référence à la variété des manières dont les cultures des groupes et des sociétés se manifestent, se partagent et évoluent. Elle s'exprime à travers la transmission et l'enrichissement du patrimoine culturel mondial (UNESCO, 2005). L'UNESCO diffuse l'impératif de prendre en compte la diversité culturelle dans le contexte de la mondialisation, qui va de pair avec la nécessité de trouver de nouvelles formes organisationnelles et relationnelles (Peghini, 2010).

b. Approches et concepts liés à la gestion de la diversité culturelle

À proprement parler, il n'existe pas de formulation simple du concept « culture d'entreprise » où tous les théoriciens soient d'accord, tant il est complexe et parfois flou (Arabeche, 2016). Une implication déduite de la recherche de Bekkaoui (2016) montre que seule la prise en compte de la culture nationale du pays hôte ne peut garantir la performance de la firme. En effet, plusieurs recherches montrent que la culture influence la conception, l'usage et le choix des systèmes de contrôle de gestion. Selon ces études, les individus issus de cultures différentes réagissent différemment face aux mêmes pratiques managériales. Dans un contexte interculturel, les entreprises doivent donc adapter localement les outils importés (Lassoued, 2008). Ce même auteur suggère que des recherches menées auprès de quatre grandes multinationales implantées au Mexique, au Maroc, au Cameroun et en Argentine, montrent qu'il est possible d'allier pratiques managériales universelles et spécificités culturelles locales. Ces entreprises n'ont pas simplement reproduit des modèles internationaux de gestion dits efficaces, mais ont développé des approches originales, enracinées dans la culture nationale et porteuses de sens pour les salariés. Par exemple, une entreprise marocaine a instauré un mode de gestion fondé sur des valeurs religieuses et morales, où le comportement éthique du directeur général a renforcé à la fois son autorité et l'engagement des employés (Lassoued, 2008).

La gestion de la diversité religieuse constitue un volet du management des ressources humaines et de la diversité. Par nature, une multinationale est présente dans plusieurs pays ou régions du monde, où coexistent des croyances religieuses variées et des degrés de religiosité différents.

De plus en plus, les pratiques religieuses des salariés sont prises en considération par les entreprises. Cependant, la manière dont une entreprise gère l'expression religieuse dépend aussi du lien entre religion, société civile et État. Par exemple, en Belgique, cette relation est encadrée par trois principes constitutionnels fondamentaux : l'égalité et la non-discrimination (articles 10 et 11), la liberté de culte et d'expression (articles 19 et 20), ainsi que l'indépendance des cultes vis-à-vis de l'État (article 21, alinéa 1er) (Principes Constitutionnels | Service Public Federal Justice, s. d.). Ces principes influencent directement les pratiques managériales liées à la diversité religieuse dans le monde du travail.

Multiculturalisme et Interculturalité

Le multiculturalisme et l'interculturalité sont deux approches différentes pour gérer et organiser la diversité au sein de la société (Asgarally, 2002). D'une part, la multiculturalité a pour but de prendre en compte la coexistence de plusieurs cultures au sein d'une société, ainsi que les rapports entre majorités et minorités dans une perspective d'égalité et de justice sociale (Doytcheva, 2018). Presque toutes les sociétés sont multiculturelles. En effet, nombreuses sont celles composées de populations qui se distinguent par leur milieu social, leurs convictions religieuses, leur origine ethnique, nationale ou régionale, leur pratique ou encore leur système de valeurs (Bénichou, 2023 ; Doytcheva, 2018). Tout l'enjeu du multiculturalisme se réduit à la reconnaissance politique et sociale de la différence culturelle dans la sphère publique (Bénichou, 2023 ; Savidan, 2022). Le multiculturalisme met donc l'accent sur la tolérance et le respect de la diversité culturelle (Epsilonmelia, 2024).

Cependant, le multiculturalisme peut parfois entraîner une forme de ségrégation culturelle, car il existe un risque de cloisonnement des groupes les uns par rapport aux autres (Epsilonmelia, 2024). La notion d'interculturalité, quant à elle, représente l'ensemble des interactions entre des cultures distinctes. Elle a pour but de favoriser la communication entre les différentes cultures et de faciliter leur intégration dans une société donnée. Il ne s'agit pas d'imposer une culture à une autre, mais d'aboutir à la mise en place de valeurs communes en prenant en considération la culture dominante du pays d'accueil (Epsilonmelia, 2024). L'interculturalité vise l'acceptation de la différence et l'adaptation à celle-ci (Daboulé, 2021).

Dans un contexte culturellement diversifié, la maîtrise de la langue ne suffit pas pour assurer une communication interculturelle efficace. Les firmes multinationales (FMN) doivent développer de véritables compétences interculturelles, essentielles pour gérer les écarts culturels et instaurer un management adapté. Ainsi, l'entreprise doit mettre en place une politique d'évaluation des compétences interculturelles, afin de comprendre la culture de l'autre et de jouer un rôle de médiateur entre différents systèmes culturels. La performance des FMN repose en grande partie sur le manager international, qui fait le lien entre la société mère et ses filiales et doit savoir s'adapter à des environnements culturels variés (Bekkaoui, 2016).

Intelligence culturelle et ajustement interculturel

L'adaptation interculturelle exige la capacité à raisonner correctement dans des situations caractérisées par la diversité culturelle. Cette aptitude, appelée intelligence culturelle (IC) (Bekkaoui, 2016), est définie comme la capacité à fonctionner efficacement dans un contexte culturel inhabituel ou nouveau (Ang et al., 2007 ; Burakova et Filbien, 2020). Il s'agit d'une aptitude à s'adapter à un nouvel environnement culturel (Ng, Van Dyne, et Ang, 2012). Elle est reconnue comme un facteur important de l'ajustement à la culture locale (Guðmundsdóttir, 2015) et elle se différencie de l'intelligence émotionnelle (Crowne, 2013). L'IC n'est pas reliée à une culture particulière, mais correspond plus à un ensemble de capacités pouvant être déployées dans des situations caractérisées par la diversité culturelle (Malek et Budhwar, 2013).

La capacité d'adaptation à des situations culturelles variées est nécessaire dans un monde globalisé (Livermore, 2011). Ainsi, cette capacité s'avère être un prédicteur important de la réussite d'expatriation (Malek et Budhwar, 2013). Cependant, le taux d'échec d'expatriation varie entre 30 et 50% selon différentes estimations (Livermore, 2011). En situation d'expatriation, il est attendu qu'un employé est capable de fonctionner efficacement sur son lieu de travail durant sa mission à l'étranger (Burakova et Filbien, 2020). L'ajustement culturel correspond au degré de bien-être ou d'absence de stress associé avec le fait d'être expatrié (Black, Mendenhall, et Oddou, 1991).

L'ajustement culturel est composé de l'ajustement général et de l'ajustement aux interactions et au travail. Premièrement, l'ajustement général correspond au bien-être lié aux conditions générales de vie, à la nourriture locale, aux aménagements, les divertissements et les services de santé (Burakova et Filbien, 2020). Deuxièmement, l'ajustement aux interactions reflète le bien-être associé aux interactions avec les individus du pays d'accueil au travail et en dehors du travail (Burakova et Filbien, 2020). Finalement, l'ajustement au travail correspond au bien-être au travail, aux tâches fixées par l'organisation (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, et Luk, 2005), ainsi qu'au comportement en fonction du contexte culturel du travail, c'est-à-dire le comportement non verbal, le code vestimentaire, la forme de communication, etc. (Burakova et Filbien, 2020).

Les travaux récents montrent que l'intelligence culturelle des expatriés a un effet positif sur l'ajustement culturel (Burakova et Filbien, 2020). En effet, les expatriés ayant un niveau d'IC supérieur ont des capacités plus importantes pour interagir efficacement dans différentes cultures et peuvent ainsi plus facilement s'adapter à un pays étranger (Burakova et Filbien, 2020).

La culture et les traditions n'ont pas toujours été perçues comme des facteurs clés dans le management et la performance des organisations. Ce n'est qu'avec l'apport de la sociologie et de l'anthropologie que l'on a mieux saisi l'impact des dimensions culturelles sur les comportements, les motivations et les dynamiques de pouvoir en entreprise. Certains travaux

soulignent que la culture est souvent perçue comme un obstacle plutôt qu'un atout, pouvant générer conflits, incompréhensions et contre-performances (Chanlat et al., 2011). De son côté, Lassoued (2008) affirme que chaque culture comporte des éléments qui peuvent soit soutenir, soit freiner la performance. Il convient donc désormais de s'intéresser à la gestion du changement, afin d'examiner comment ces différences culturelles peuvent en influencer les dynamiques.

II. Gestion du changement

a. Définition

Le changement peut être catégorisé selon différents classements. Selon Hiatt et Creasey (2003), les changements progressifs sont mis en place sur une longue période et consistent en des petits changements, voire des améliorations. Les changements radicaux, quant à eux, sont immédiats, sur une courte période, souvent dus à une crise et consistent à un remplacement de processus plutôt qu'à une amélioration. Il n'est pas dans la nature des êtres humains de percevoir les problèmes de manière proactive et d'initier le changement (Lauer, 2021).

Dans son article, By (2005) structure le changement selon trois catégories : la fréquence, comment cela se produit et l'échelle. Premièrement, dans la catégorie « fréquence », les changements discontinus sont marqués par des changements rapides au niveau de la stratégie, de la structure ou de la culture (Grundy, 1998) et les changements continus mettent en avant la capacité de changer continuellement. Deuxièmement, dans la catégorie « comment cela se passe », il existe le changement planifié, émergent, contingent et par choix. L'approche planifiée du changement consiste à décrire les étapes par lesquelles passe une organisation pour réussir la mise en œuvre du changement, cette méthode suppose que tout le processus se passe comme prévu (Bullock et Batten, 1985). L'aspect émergent du changement suggère alors qu'il est impossible d'identifier, planifier et mettre en œuvre de manière parfaitement exacte et prône l'imprédictibilité du changement. En outre, l'approche du changement fondée sur la contingence met en avant une théorie selon laquelle la structure et les performances d'une organisation dépendent des variables situationnelles auxquelles elle est confrontée (Dunphy et Stace, 1993). Le dernier aspect suggère qu'une organisation ne doit pas nécessairement s'adapter à l'environnement externe et préconise une approche de « choix » (Burnes, 1996), cela signifie que les organisations souhaitant maintenir ou promouvoir un style de gestion particulier peuvent choisir d'influencer les variables situationnelles pour y parvenir. Enfin, dans la catégorie « échelle », selon Dunphy et Stace (1993), il existe le réglage fin, l'ajustement progressif, la transformation modulaire et la transformation de l'entreprise. Le réglage fin décrit le changement organisationnel comme un processus continu visant à adapter la stratégie, les processus, le personnel et la structure de l'organisation au niveau d'une division de l'organisation (Senior, 2006). En outre, l'ajustement progressif suggère des modifications, mais ne comprend pas de changement radical. La transformation modulaire, quant à elle, est caractérisée par des changements majeurs dans une partie de l'organisation (Senior, 2006).

Enfin, si le changement concerne l'ensemble de l'entreprise et se caractérise par des modifications radicales, cela correspond à une transformation de l'entreprise (Dunphy et Stace, 1993).

Le terme « gestion du changement » représente les techniques spéciales de management qui sont nécessaires pour contrôler le processus de changement (Lauer, 2021). Ce processus consiste à identifier les nouvelles demandes et/ou contraintes que l'environnement externe impose en interne à l'organisation (Lauer, 2021), à identifier le type d'initiatives nécessaires pour maximiser les performances de l'organisation, ainsi que concevoir, mettre en œuvre et évaluer les initiatives appropriées (Recardo, 1995). Ainsi, le besoin de changement peut être causé par des facteurs externes, mais aussi par des changements internes tels que des fusions, des acquisitions ou des situations de crise (Lauer, 2021).

La gestion du changement est donc une tâche principalement orientée vers l'intérieur, c'est-à-dire vers les membres de l'organisation (Lauer, 2021). L'implémentation du changement n'est donc pas un processus purement mécanique, car les membres de l'organisation ont leurs propres besoins, idées, expériences, émotions, caractères, etc. D'où l'importance de prendre en compte le facteur humain, car l'implémentation du changement est dépendante de leur support actif (Lauer, 2021). Dans leur article, Hiatt et Creasey (2003) soutiennent également l'importance de la dimension humaine du changement : « Ne pas gérer la partie humaine du changement impacte le succès et introduit des risques dans les projets ».

Afin de mieux appréhender ces dynamiques et de proposer une analyse structurée, il est essentiel de s'appuyer sur un modèle de gestion du changement. C'est dans cette optique que le modèle ADKAR, issu de la méthodologie Prosci, a été retenu comme cadre d'analyse pour ce mémoire.

b. Modèle de gestion du changement

La gestion du changement organisationnel met l'accent sur les pratiques et les compétences qui aideront l'organisation à comprendre, accepter et soutenir les changements nécessaires (Hiatt et Creasey, 2003). Il existe plusieurs modèles de gestion du changement, mais nous allons nous concentrer sur la méthodologie Prosci et plus précisément sur son pilier, le modèle ADKAR (Prosci, 2024). J'ai choisi de m'appuyer sur cette méthodologie, car le modèle ADKAR permet de décomposer le changement en cinq étapes individuelles, ce qui permet de structurer de manière cohérente les résultats issus de mon approche qualitative fondée sur des entretiens. De plus, bien que ce modèle ait été initialement développé dans un contexte nord-américain, il a l'avantage d'être centré sur l'individu (Zeeman, 2025), ce qui le rend adaptable à divers environnements culturels. Ainsi, dans le cadre d'une étude menée sur le continent africain et plus spécifiquement à Maurice, dont le contexte multiculturel est particulièrement marqué, ADKAR permet de mettre en lumière les perceptions individuelles face au changement. Il offre

donc un cadre structurant tout en laissant la place à l'expression des spécificités locales, ce qui en fait un outil pertinent pour une analyse ancrée dans la réalité mauricienne.

La méthode Prosci est composée de trois étapes : la préparation, la gestion du changement et le renforcement. Le modèle ADKAR se situe dans la phase de gestion du changement au niveau individuel, c'est-à-dire que chaque membre de l'organisation doit franchir cette séquence d'étapes pour que le changement soit considéré comme réussi et ancré (Prosci, 2024). Ce modèle est composé de la sensibilisation (Awareness), la volonté (Desire), la connaissance (Knowledge), l'aptitude (Ability) et la pérennisation (Reinforcement).

Premièrement, lors de l'étape de sensibilisation, il est primordial que les membres comprennent l'importance et le but du changement. Deuxièmement, la volonté de participer et de soutenir le changement implique un choix personnel qui peut être influencé par les implications personnelles de chaque membre, ainsi que les bénéfices qu'ils en tireront. En outre, des connaissances seront nécessaires à la mise en œuvre du changement. Ainsi, l'étape de formation et d'outillage des membres est attendue. Par ailleurs, il est important de prendre en compte la capacité à appliquer les connaissances. Dès lors, la construction de nouvelles habitudes et l'assimilation de nouveaux comportements exigent une pratique régulière et un coaching efficace (Prosci, 2024). Hiatt et Creasey (2003) ajoutent que le coaching est nécessaire pour que les employés comprennent leur rôle et les décisions prises. Enfin, un projet peut tout de même échouer après que les équipes ont franchi la ligne d'arrivée, c'est pourquoi il est nécessaire de consolider le changement en reconnaissant et célébrant le succès des résultats obtenus (Prosci, 2024).

c. Résistance au changement

Dans un contexte organisationnel, la résistance est l'expression d'une réserve qui survient en réponse ou en réaction au changement (Block, 1989), elle est souvent liée à des attitudes négatives des employés ou à des comportements contre-productifs (Waddell et Sohal, 1998). Ainsi, la résistance a une connotation négative et est souvent vue comme l'ennemi du changement. Cependant, Leigh (1988) écrit que « la résistance est une réponse parfaitement légitime d'un travailleur ». En outre, Hiatt et Creasey (2003) soutiennent ces propos en affirmant que la réaction naturelle et normale face au changement est la résistance. Mais, bien qu'elle soit naturelle, la résistance continue peut devenir une menace pour une organisation et donc il est nécessaire de la gérer proactivement (Hiatt et Creasey, 2003).

De plus, selon Waddell et Sohal (1998), cette résistance peut s'avérer bénéfique, car elle favorise l'innovation en incitant à considérer et à évaluer d'autres possibilités. Ainsi, il ne faut pas chercher à l'éviter. A contrario, il est erroné de penser que tous les changements ont des bienfaits : seuls un temps suffisant et des efforts soutenus permettent de les évaluer (Waddell et Sohal, 1998).

Ces barrières au changement peuvent être classées en deux catégories principales : la résistance organisationnelle et la résistance individuelle.

Résistance organisationnelle

Les causes organisationnelles sont relatives aux rôles et aux responsabilités des employés, aux ressources et aux coûts impliqués, à la complexité et à l'incertitude quant à l'effet des mesures de changements, de causes économiques ou encore à une incompréhension en matière de communication (Lauer, 2021 ; Rath, 2022). Concernant les rôles et responsabilités des employés, les projets de changement nécessitent parfois des modifications. Par exemple, le changement peut modifier les interactions sociales existantes au sein des groupes informels et si un changement modifie de manière significative des interactions sociales établies de longue date, il est probable qu'une résistance se produise (Recardo, 1995).

À propos des ressources et des coûts impliqués, si l'organisation ne donne pas aux employés les moyens et ressources nécessaires pour mener à bien leur tâche et accepter le changement, ils s'y opposeront infailliblement (Recardo, 1995).

Enfin, au niveau de la communication, la plupart des organisations ne parviennent pas à transmettre clairement leurs attentes à leurs employés, voire les communiquent de manière inadéquate. Par conséquent, les employés se basent sur des informations incomplètes ou erronées pour évaluer le projet de changement (Recardo, 1995).

Résistance individuelle

La résistance des employés est au top de la liste des causes d'échec de projet de changement (Schott et Wick, 2005). En effet, les causes de résistances peuvent être dues à un rejet général de ce qui est initialement étranger, car, selon la recherche psychologique, l'homme possède des mécanismes universels qui favorisent le développement des préjugés (Lauer, 2021).

En outre, les êtres humains ont tendance à effectuer une analyse inconsciente des coûts et des avantages lorsqu'ils sont confrontés à un changement organisationnel. S'ils estiment que leur situation se dégrade, ils ont tendance à résister au changement. A contrario, s'ils estiment que leur situation s'améliorera, ils l'acceptent (Recardo, 1995). Cependant, certains employés résistent au changement même si cela est dans leur propre intérêt, car l'incertitude du succès et la peur de l'inconnu peuvent être un frein au changement (Hiatt et Creasey, 2003 ; Lauer, 2021 ; Rath, 2022).

Les employés ne résistent pas au changement en tant que tel, mais plutôt aux incertitudes qui y sont liées et aux conséquences que cela peut avoir (Waddell et Sohal, 1998). Ces causes individuelles consistent à éviter ou dévaloriser les informations qui contredisent nos attitudes antérieures (Lauer, 2021), nos habitudes de travailler d'une manière spécifique et de sortir de notre zone de confort (Rath, 2022).

Par ailleurs, le niveau d'acceptation du changement dépend de l'histoire et de l'expérience personnelle de l'employé, à savoir les changements dans son travail ainsi que dans sa vie personnelle (Hiatt et Creasey, 2003).

De plus, chaque personne possède des traits de personnalité spécifiques. Le modèle à cinq facteurs de la personnalité (FFM) est un ensemble de cinq grandes dimensions : extraversion, agréabilité, conscience, neuroticisme (parfois désigné par son opposé polaire, la stabilité émotionnelle) et l'ouverture à l'expérience (Soto et Jackson, 2013). Ce modèle, appelé également « Le Big Five », a été développé pour représenter autant que possible la variabilité de la personnalité des individus. De nombreux psychologues de la personnalité s'accordent à dire que ces cinq dimensions capturent les différences individuelles les plus importantes et les plus fondamentales (Soto et Jackson, 2013). Par exemple, le facteur concernant l'ouverture d'esprit stipule que les personnes ayant un large éventail d'intérêts préfèrent la nouveauté à la routine (Soto et Jackson, 2013) et sont, par conséquent, moins susceptibles d'être résistantes au changement.

Résister à la résistance

Selon Doppler et Lauterburg (2002), la résistance se manifeste de différentes façons. Premièrement, l'opposition consiste à mettre en avant des contre-arguments, des accusations, voire des menaces. En outre, la décomposition est une résistance essentiellement non verbale, c'est-à-dire que les initiateurs du changement sentent que quelque chose ne va pas dans l'atmosphère, mais n'en sont pas informés par les personnes concernées. Par ailleurs, on parle d'évasion, de ridiculisation ou de banalisation des choses si une résistance verbale se manifeste, mais qu'elle ne concerne qu'indirectement l'objet du litige. Enfin, l'inattention générale, la fatigue, l'absence effective au travail, comme l'augmentation des burn-out ou l'augmentation de licenciements internes, indiquent qu'il y a des problèmes d'acceptation. Il est plus facile de mettre en place les stratégies et tactiques appropriées pour contrer la résistance pour les employés qui résistent ouvertement au changement. Mais dans plus de 70% des cas, les employés utilisent des moyens détournés pour résister au changement (Recardo, 1995).

Selon Recardo (1995), il y a différentes stratégies à mettre en place pour réduire la résistance des employés au changement. Premièrement, il faut communiquer une vision claire du changement qui fera comprendre la nécessité du changement pour l'organisation (Phillips et Klein, 2022 ; Rath, 2022). Il est nécessaire d'introduire le projet de manière détaillée en déterminant la portée du changement dans l'organisation, sa vitesse et son déroulement, ainsi que le degré d'implication des employés et les avantages pour l'entreprise et pour les employés en sollicitant leur avis et en identifiant leurs préoccupations. À noter que le fait de vouloir aller trop vite et de ne pas définir des objectifs clairs font partie du top 3 des causes d'échec d'initiative de changement (Schott et Wick, 2005). Des efforts considérables doivent être déployés pour tenir informés les employés de la situation dans son ensemble, c'est-à-dire qu'il

faut éviter de surprendre les employés avec de nouvelles informations, d'envoyer des signaux contradictoires, de faire des promesses qui ne pourront être tenues et de dénigrer la façon dont les choses se faisaient dans le passé. En effet, ces pratiques peuvent entraîner de la méfiance des employés à l'égard des acteurs du changement (Recardo, 1995). De ce fait, la communication doit être transparente, honnête, régulière, horizontale/verticale bidirectionnelle, car elle doit se nourrir du feedback et de l'évaluation continue (Ribuot, 2023).

Par ailleurs, l'implication des parties prenantes est nécessaire dès le début du processus (Phillips et Klein, 2022 ; Ribuot, 2023). Par exemple, l'identification et la mise en œuvre d'une formation font partie intégrante d'un processus de changement. Au départ, cette formation consiste à répondre aux questions et ensuite, elle se concentre sur l'acquisition de nouvelles compétences. Ajoutons à cela qu'il est nécessaire de fournir des ressources adéquates qui peuvent prendre la forme d'argent, d'installations, d'équipements ou d'accès à des personnes clés (Recardo, 1995). De plus, mettre en place un projet pilote permettra de démontrer un succès rapide (Recardo, 1995), sans oublier de mettre en place des mécanismes de reconnaissance et de récompense pour les efforts particuliers faits par les employés (Phillips et Klein, 2022 ; Ribuot, 2023).

Enfin, les cadres supérieurs doivent conduire le changement en servant de modèles et en démontrant leur engagement personnel. Ils doivent également communiquer clairement leurs attentes et récompenser les personnes responsables de la réussite (Recardo, 1995). En effet, un manque de leadership efficace peut affaiblir la démarche du changement (Benraiss et Benraiss, 2023).

La résistance au changement est un phénomène courant dans toute transformation organisationnelle. Toutefois, dans un contexte culturel mixte, cette résistance peut s'exprimer de manière différente selon les valeurs, les normes ou les attentes propres à chaque culture. Cela complexifie la tâche du gestionnaire, qui doit non seulement gérer les réactions individuelles, mais aussi composer avec des visions du monde parfois divergentes. Ainsi, la gestion du changement en contexte multiculturel présente des défis particuliers qui nécessitent une approche adaptée (Meier, 2024). Il est donc essentiel de bien comprendre certains concepts clés qui impactent les pratiques managériales. Cette complexité interculturelle prend une dimension particulièrement marquée dans certains contextes géographiques, notamment en Afrique, où la diversité culturelle est à la fois linguistique, ethnique et religieuse, comme cela est le cas pour Maurice. C'est dans cette optique que le chapitre suivant s'intéresse aux spécificités de la gestion du changement en Afrique, en mettant en lumière les particularités qui façonnent les approches managériales sur le continent. Il convient toutefois de rappeler que parler de « l'Afrique » comme d'un ensemble homogène est une simplification. Chaque pays, voire chaque région, possède ses propres spécificités culturelles, historiques et institutionnelles, ce qui rend toute généralisation délicate (Mutabaz, 2006).

d. Gestion du changement en Afrique

On sait peu de choses sur le fonctionnement des organisations en Afrique, c'est pourquoi il est nécessaire de développer des concepts et des approches du développement et du changement organisationnels qui soient efficaces et adaptés au contexte africain (Jones et Blunt, 1993).

Depuis les années 1960, à la suite du départ des anciennes puissances coloniales, le développement du continent africain a suscité de nombreuses discussions quant à la gestion organisationnelle. Certains considèrent la gestion africaine comme défailante, d'autres lui reconnaissent des modèles propres ou hybrides (Chanlat, 2022). Selon Livian (2013), cette vision peut aboutir à un cloisonnement « essentialiste » qui ferait des pays d'Afrique des pays « à part », voués à la perpétuation de leurs traditions ancestrales et inaptes à toute acclimatation de modèles extérieurs. Ce courant présente la faiblesse de supposer l'existence d'une culture africaine homogène, alors même que le continent est marqué par une grande diversité de langues, de peuples et de traditions. Les spécialistes soulignent que les réalités culturelles en Afrique sont multiples et ne peuvent être comprises qu'en les articulant étroitement avec des facteurs sociaux, économiques et politiques (Livian, 2013).

Dans un contexte de mondialisation, deux perspectives ont souvent été opposées : la convergence et la divergence. D'une part, la convergence met en avant l'existence de modèles universels de gestion selon laquelle il existe des prescriptions standard applicables, assimilables et transposables à tous les contextes (Anasse et al., 2020). D'ailleurs, selon trois articles (Guero et Gueye, 2020 ; Gustayson, 2012 ; Mambila, 2025), dans de nombreux pays africains, les pratiques de gestion sont influencées par des modèles occidentaux. Ces modèles, bien que réussis dans leurs contextes d'origine, ne tiennent pas toujours compte des particularités locales, telles que les normes culturelles, les valeurs communautaires et les pratiques de gouvernance traditionnelle. Par conséquent, les modèles de management importés peuvent entraîner des tensions organisationnelles lorsque les employés ou les parties n'adhèrent pas aux pratiques imposées, souvent perçues comme étrangères. Ainsi vient la seconde perspective, la divergence, qui présente deux visions. La première postule que le management à l'occidentale doit s'adapter et se transformer dans le contexte africain, dans une sorte d'hybridation entre les méthodes occidentales et les valeurs africaines (Anasse et al., 2020). D'ailleurs, notamment à cause des pressions institutionnelles induites par la mondialisation et par les organisations internationales, les approches occidentales du management s'appliquent de plus en plus dans les entreprises africaines (Anasse et al., 2020). Cependant, les approches occidentales du développement organisationnel ont tendance à refléter leur propre milieu culturel et peuvent contenir des éléments qui ne sont pas pertinents aux contextes africains (Jones et Blunt, 1993). La seconde vision, plus culturaliste, stipule que les entreprises africaines devraient s'inspirer de leurs valeurs et de leur organisation sociale pour créer un modèle de management qui leur est propre (Anasse et al., 2020). Cependant, selon certains chercheurs, la culture est une variable dynamique, elle se transforme et intègre de nouveaux éléments au fil du temps (Anasse et al.,

2020). Selon d'autres, nous ne pouvons pas considérer les processus et les structures organisationnelles séparément de la culture (Jones et Blunt, 1993). Selon Mambila (2025), les organisations qui adaptent les pratiques de management occidentales aux réalités culturelles locales constatent une amélioration de leur performance, avec une meilleure productivité, une compétitivité accrue et un management plus inclusif, adapté aux contextes africains.

La plupart des travaux sur le management interculturel se sont inspirés de la typologie de Hofstede (1994) pour analyser et caractériser l'influence des facteurs culturels sur le fonctionnement des entreprises et sur l'introduction de nouveaux dispositifs managériaux (Worou, 2011). Selon Worou (2011), le collectivisme, la distance hiérarchique forte, le style de leadership paternaliste, l'aversion au risque (Anasse et al., 2020) et l'orientation à court ou à long terme (Bekkaoui, 2016) constituent des facteurs culturels susceptibles d'influencer le processus d'implantation d'outils managériaux dans les entreprises en Afrique. Selon Guero et Gueye (2020) et Mambila (2025), la recherche en management est majoritairement influencée par des approches occidentales, davantage adaptées à des sociétés individualistes, tandis que les sociétés africaines, quant à elles, restent encore largement marquées par une orientation collectiviste. En effet, les organisations africaines valorisent le travail en groupe et la solidarité (Mambila, 2025). De plus, concernant l'importance des hiérarchies sociales, le respect des aînés et des figures d'autorité est fondamental dans de nombreuses cultures africaines.

À côté de cette typologie, d'autres facteurs semblent plus spécifiques au contexte africain tel que des liens communautaires forts, une recherche de stabilité, un attachement aux traditions et une perception du temps différente (Worou, 2011).

Concernant le changement, bien qu'étant une réalité constante dans les organisations, il s'avère rarement pleinement efficace, surtout lorsqu'il est mis en œuvre dans des contextes non occidentaux sans considération pour la culture locale (Tapela-Mahube, 2019). Selon, Jones et Blunt (1993), bien que les preuves documentées soient rares, il semble que les organisations africaines, en particulier dans le secteur public, soient très résistantes au changement. Une des causes de résistance peut être générée par la culture, mais il est possible de la surmonter à condition de respecter l'ensemble des croyances, pratiques et normes culturelles (Sylla, 2023). En effet, les entreprises africaines étant attachées à leurs routines, il est crucial d'adopter une approche de gestion du changement plus locale (Simen, 2023). Selon ce même auteur, les nouvelles pratiques devraient promouvoir une communication ouverte, une formation ciblée et une implication active des employés. Ainsi, l'Afrique pourrait connaître une transition plus harmonieuse et inclusive.

Ainsi, la gestion du changement en Afrique s'inscrit dans des dynamiques complexes, influencées par des contextes historiques, politiques et culturels spécifiques. Dans cette diversité, Maurice présente un cas intéressant du fait de sa mosaïque culturelle et de son positionnement entre traditions locales et pratiques managériales d'inspiration internationale. Ces spécificités soulèvent des interrogations quant à l'impact du multiculturalisme sur les

pratiques de gestion du changement. C'est dans ce cadre que s'inscrit la question centrale de ce mémoire : « Comment les organisations mauriciennes gèrent-elles le changement dans un contexte multiculturel, et quelles sont les perceptions des acteurs locaux sur l'influence des spécificités culturelles locales sur les pratiques de gestion du changement ? ».

Méthodologie

I. Étude de cas : L'île Maurice

a. Contexte général

Histoire

L'île Maurice était inhabitée jusqu'à l'époque des grandes découvertes et de la colonisation des continents par l'Europe (Amilhat-Szary, 2009). En 1638, la compagnie hollandaise des Indes orientales a pris possession de l'île et plus tard, entre 1715 et 1810, l'île est passée sous l'occupation de la France (Asgarally, 2002). L'île Maurice intéressait les puissances coloniales, car elle était un point de ravitaillement des navires en route pour l'Inde (Amilhat-Szary, 2009). La main-d'œuvre agricole était constituée d'esclaves en provenance de Madagascar, du Mozambique, de la Guinée et du Sénégal (Amilhat-Szary, 2009 ; Grégoire et al., 2011). L'identité culturelle des esclaves était systématiquement détruite par les colons. En effet, les membres d'une même ethnie et d'une même famille étaient séparés dès le moment de leur vente sur le marché, réduisant ainsi le risque de révolte (Amilhat-Szary, 2009). À partir de 1810 jusque 1968, l'île Maurice a été sous occupation britannique. À la suite de l'abolition de l'esclavage et du manque de main-d'œuvre qui suivit, l'Angleterre s'est tournée vers l'Asie du Sud pour trouver la main-d'œuvre nécessaire à la production sucrière en plein essor (Seetah et al., 2017). Le premier mouvement migratoire massif d'origine indienne est lié au système de l'engagisme (Carsignol, 2015), contrat sous lequel les travailleurs sont dits libres, prévoit que le travailleur se fait avancer les frais du voyage par son employeur et celui-ci travaille ensuite gratuitement entre cinq et sept ans afin de rembourser sa dette (Stanziani, 2012). Contrairement aux esclaves, ils ont gardé leur culture ainsi que leurs pratiques religieuses. Par la suite, l'arrivée des commerçants chinois et Indiens musulmans a été induite par l'augmentation considérable de la population et par les nouveaux besoins en consommation (Amilhat-Szary, 2009 ; Grégoire et al., 2011).

Population/communauté et culture

Un trait saillant de Maurice tient à la diversité de sa population, composée d'une mosaïque de communautés. En effet, la structure démographique et socio-économique décrite ci-dessus s'est maintenue jusqu'à l'indépendance de l'île le 12 mars 1968 et au-delà (Asgarally, 2002 ; Lombard, s. d.). La population se compose de 2% d'habitants d'origine européenne (les Franco-

Mauriciens), 30% d'origine africaine (les Créoles), 65% d'origine indienne (les Indo-Mauriciens) qui se subdivisent en Indo-Musulmans et en Indo-Hindous et de 3% d'origine chinoise (les Sino-Mauriciens) (Amilhat-Szary, 2009 ; Grégoire, 2005). À l'intérieur de chaque ethnie, on trouve des sous-divisions ou sous-ethnies. En effet, les musulmans comprennent les Calcutteea (la majorité), les Mehmans et les Surtees. Les Indo-Mauriciens incluent les Vaish (majoritaires), les Ravived et les Baboojee. La population générale comprend les Franco-Mauriciens, les Mulâtres, les Afro-Mauriciens ou Ti-créoles, c'est-à-dire les descendants directs des esclaves (Asgarally, 2002). Chacune de ces communautés cohabitait harmonieusement possède une identité culturelle et religieuse : chrétiens, hindouistes et musulmans (Grégoire, 2005). Les grandes religions représentées à Maurice sont le christianisme, l'islam, l'hindouisme et le bouddhisme (Asgarally, 2002). Ces ethnies et ces religions sont étroitement associées à des cultures particulières que l'on appelle souvent des « cultures ancestrales » (Asgarally, 2002). Ainsi, selon des instances comme l'UNESCO, Maurice est perçu comme un modèle réussi de multiculturalisme (Peghini, 2010). Le cas de l'île Maurice illustre celui d'un pays qui met fortement l'accent sur sa diversité culturelle (Peghini, 2010). À partir de l'indépendance en 1968, une politique d'accommodation de la diversité est mise en place : « Unité dans la diversité ». Cette politique a été fondée sur la reconnaissance de différentes communautés au sein de la population (Études océan Indien, 44 | 2012) et assure une répartition entre les différentes communautés et un principe d'égalité. En réalité, cette politique est dite « communaliste », c'est-à-dire que ce mode de fonctionnement renforce la place et l'influence des différentes communautés d'appartenance dans la prise de décisions politiques et dans la vie sociale (Peghini, 2010).

Multilinguisme

Une dizaine de langues sont parlées à Maurice. La seule langue officielle est l'anglais et elle est la langue d'enseignement à l'école (Asgarally, 2002). Cependant, le français et le créole sont couramment parlés (Grégoire, 2005). D'une part, la langue nationale est le créole, c'est-à-dire parlé par toute la population. Comme la plupart des langues créoles, elle est essentiellement utilisée dans la communication orale (Tirvassen, 2010). D'autre part, le français est resté très présent à Maurice (Grégoire et al., 2011) et est enseigné dès la maternelle (Asgarally, 2002). À Maurice, la communication écrite est réservée aux langues européennes et les langues asiatiques sont, quant à elles, limitées à la culture et à la religion (Tirvassen, 2010). Toutefois, la télévision nationale a mis en place la Mauritius Broadcasting Corporation (MBC), destinée à la diffusion d'émissions dans les langues des différentes communautés, offrant ainsi des émissions en anglais, français, créole, hindou, tamoul, marathi et mandarin (Peghini, 2010).

Selon Tirvassen (2010), les langues jouent un rôle essentiel dans les dynamiques sociales, culturelles et politiques de la vie communautaire à Maurice, car elles ne sont pas seulement un moyen de communication, mais aussi un élément clé dans la structure et l'organisation des communautés en matière de pouvoir, d'identité et de relations entre les groupes. En effet, les

langues sont utilisées par l'État pour organiser la société et répartir le pouvoir. Elles ont également une influence au niveau des relations dans les institutions, où elles contribuent à définir l'identité des individus.

Environnement économique et secteurs clés

Selon Amilhat-Szary (2009), la diversité culturelle à Maurice est un facteur clé de son succès économique. En effet, Maurice a connu un développement économique remarquable qui en a fait un nouveau pays industriel. Qualifié de « tigre de l'océan indien », il est le seul pays africain à être parvenu à s'extraire de la liste des pays les plus pauvres de la planète pour rejoindre celle des pays à revenu intermédiaire (Grégoire, 2005). Historiquement, Maurice est passé d'une économie agricole exclusivement basée sur ses exportations de sucre à une économie plus diversifiée. Ainsi, les cinq piliers de l'économie nationale sont l'exportation de sucre, l'industrie textile, le tourisme, l'offshore financier et les nouvelles techniques d'information et de communication (TIC) (Amilhat-Szary, 2009 ; Grégoire, 2005 ; Grégoire et al., 2011 ; Seetah et al., 2017). L'État mauricien explore sans cesse de nouvelles pistes pour diversifier son économie afin de conforter son niveau de développement et garder un taux de chômage très faible (Asgarally, 2002 ; Grégoire et al., 2011). D'ailleurs, si le secteur du Global Business et des TIC attire principalement de jeunes diplômés, le port franc et le Seafood Hub offrent des opportunités d'emploi accessibles à un plus large public, y compris aux personnes n'ayant pas suivi un parcours académique spécifique (Grégoire et al., 2011). Par conséquent, la diversité des secteurs en développement permet de créer des emplois pour de nombreux profils, contribuant à l'essor économique du pays. Par ailleurs, selon Grégoire et al. (2011), Maurice est connu pour son entrepreneuriat local, qui constitue une réponse au chômage en l'absence d'indemnités, aux incertitudes sur l'emploi, ou encore en complément d'un revenu jugé insuffisant.

En conclusion, sa situation géographique lui offre des perspectives prometteuses et son fuseau horaire est un avantage qui lui permet de travailler en même temps avec l'Europe, l'Asie (Grégoire, 2005) et l'Afrique (Grégoire et al., 2011).

b. Choix du terrain

Étant donné que ce mémoire traite de la diversité culturelle et que je porte un intérêt particulier à la gestion du changement dans un environnement multiculturel, j'ai choisi Maurice comme terrain d'étude. Cette recherche peut être qualifiée d'ethnographique, car pour mieux comprendre la culture, les traditions et les modes de vie, je me suis immergée sur le terrain (Gilbert et Raulet-Croset, 2023 ; Sall, 2018). Ce terrain ne m'était pas inconnu étant donné que je m'y suis rendue à deux reprises dans un cadre touristique lors de vacances familiales. Cette fois, dans un cadre scolaire, j'y ai vécu du 10 septembre au 8 octobre 2024, dans la ville de Grand Baie. Les premiers jours, du 11 au 16 septembre, ont été voués à l'immersion dans la culture mauricienne et à la rencontre des habitants de l'île.

II. Approche utilisée

L'étude menée peut être qualifiée de transversale (Fleetwood, 2023) et exploratoire (Bhat, 2023). En effet, les données ont été collectées sur le terrain, Maurice, auprès des habitants sur une période déterminée et cette étude combine des apports théoriques provenant d'articles scientifiques à des entretiens de terrain. La recherche exploratoire vise à explorer, comprendre et interpréter des phénomènes complexes. Cette approche ne se base pas sur la vérification d'hypothèses prédéfinies, mais permet d'en générer et de guider des recherches ultérieures (Olliewood, 2024).

Cette étude est qualitative étant donné que j'ai collecté des données via vingt-et-un entretiens semi-directifs ciblés avec des employés, managers et directeurs de diverses entreprises. Cette préparation m'a permis de poser des questions ouvertes sur une situation en particulier et aux participants de s'exprimer plus librement (Claude, 2019).

III. Collecte de données

a. Rédaction du guide d'entretien

Afin de faciliter l'échange, j'ai réalisé un guide d'entretien (cf. Annexe 1) regroupant diverses questions et points à aborder. La première partie avant l'entretien consiste à expliquer les objectifs de l'étude. Ensuite, je me suis assurée de la conformité aux exigences du RGPD en vérifiant les aspects liés au consentement de participation, à l'enregistrement de l'entretien, à l'anonymat des participants et à l'utilisation des données ainsi qu'à leur consultation par des tiers. Ensuite vient le moment de rentrer dans le vif du sujet et de lancer l'enregistrement. Dans un premier temps, la phase d'introduction aborde la culture mauricienne ainsi que le rôle de chaque participant au sein de son entreprise afin de mieux comprendre le contexte socioculturel des répondants. Viennent ensuite les phases de centrage et d'approfondissement, où il est question de leur perception générale du changement et de leur expérience personnelle du changement en entreprise, structurée autour des cinq dimensions du modèle ADKAR. En se focalisant sur l'individu, ce modèle présente l'avantage d'être applicable dans une grande variété de contextes culturels. Enfin, la phase de conclusion est introduite par une dernière question concernant les facteurs de réussite d'un changement, suivie par la suggestion de piste d'amélioration et les remerciements.

Le 16 septembre, mon guide d'entretien a été validé et j'ai donc pu commencer à mener mes entretiens à partir du 17 septembre jusqu'au 4 octobre 2024.

b. Déroulement de l'entretien

Je privilégiais toujours des entretiens en face-To-face avec les participants, et ceux-ci se sont déroulés en grande partie dans les villes de Grand Baie et Ébène, à ladite « Cybercity ». Lorsque les entretiens se déroulaient en présentiel, nous nous rejoignons soit sur le lieu de travail du participant soit dans un café. À la demande de certains participants, les entretiens ont également

été réalisés via des réunions sur Teams. Le contact visuel étant important pour moi, ces entretiens en ligne se sont faits avec la caméra activée. La durée des entretiens varie en fonction de chaque personne et de son expérience avec le changement. L'entretien le plus court a duré 8 minutes et le plus long 57 minutes.

À la suite des suggestions de certains participants et à la demande de certains potentiels participants, j'ai réalisé un Google Form ainsi qu'un document Word reprenant les questions de mon guide d'entretien. Cependant, je n'ai reçu aucune réponse. En effet, il me semble compliqué de traiter de ce sujet de manière écrite, ce qui peut expliquer le manque de réponses collectées de cette manière.

IV. Échantillon

a. Recrutement/sélection des participants

La sélection des participants a été pensée afin d'inclure une diversité de secteurs, de tailles d'entreprises, ainsi que de fonctions et de rôles occupés par les participants. Par exemple, les participants sont dirigeants dans le domaine de l'hôtellerie, de l'énergie, de la construction, de la communication, etc., consultants en recrutement, Web developer, marketing manager, comptables, et autres. Les participants viennent des quatre coins de Maurice, mais la majorité est originaire du nord de l'île. Les répondants étaient interrogés seuls, à l'exception de deux entretiens qui ont réuni deux duos de personnes.

La collecte de données étant réalisée sur base volontaire, le processus de sélection de l'échantillon n'est pas aléatoire. Effectivement, la collecte de données dépend de la volonté des acteurs de répondre ou non à l'entretien. J'ai procédé de trois manières différentes pour recruter les participants. Premièrement, les potentiels répondants ont été contactés via LinkedIn. Lors de cette première prise de contact, j'explique les objectifs de ma démarche et je vérifie si la personne accepte de participer. Si elle donne son accord, nous convenons d'un rendez-vous, soit sur place, soit via Teams, en fonction des préférences de la personne. Ainsi, sur 57 personnes contactées, 20 ont répondu et 11 ont accepté de participer à l'entretien.

La seconde approche a consisté à me rendre en entreprise, sur place, afin de décrocher un rendez-vous futur. Cependant, les personnes m'accordaient tout de suite du temps pour répondre à mes questions. De cette manière, j'ai obtenu 7 entretiens avec 9 participants.

Enfin, le bouche-à-oreille m'a permis d'obtenir des recommandations de participants potentiels, ce qui m'a permis de contacter trois personnes supplémentaires. Ma démarche a été la même que lorsque je contactais les personnes via LinkedIn.

b. Difficultés liées au recrutement/sélection des participants

Pour la réalisation de mes entretiens, j'ai éprouvé des difficultés à trouver des participants. En effet, n'ayant pas de compte Premium sur LinkedIn, je ne pouvais pas contacter les utilisateurs. Dès lors, j'ai activé la version Premium pour pallier ce problème.

De plus, ce qui était difficile à gérer était le manque de fiabilité. Ce problème a été soulevé par des participants lors de plusieurs entretiens et je l'ai moi-même expérimenté à plusieurs reprises. En effet, même lorsque l'entretien et le rendez-vous étaient planifiés, certaines personnes ne se présentaient pas. Et lorsque je tentais de les recontacter, ils ne me donnaient plus de nouvelles.

c. Présentation des personnes interrogées

Dans un souci de confidentialité, les participants resteront anonymes. Ci-dessous se trouve une synthèse des profils des 23 participants. En annexe 2 se trouve une description complète de chacun des participants ainsi que la retranscription de chaque entretien.

Le profil sociodémographique reprend le genre (homme ou femme), la tranche d'âge (de 18-29, 30-44, 45-59 ou plus de 60 ans), l'intitulé de son poste ainsi que le type de profil du participant. Au niveau du genre, 61% des répondantes sont des femmes contre 39% d'hommes. Selon Becker (2017) et Royall (2020), les femmes sont plus susceptibles de répondre à des enquêtes que les hommes. En termes de tranches d'âges, la majorité des participants ont entre 18 et 29 ans. Ensuite, 39% des participants ont entre 30 et 44 ans et seuls 9% ont entre 45 et 59 ans. Enfin, l'ensemble des participants sont classés selon quatre profils différents comme illustrés dans le tableau ci-dessous.

	Profil	Caractéristiques
MSEE	Mauriciens sans expérience universitaire/professionnelle à l'étranger	- Né et grandi à Maurice - A fait toutes ses études et sa carrière à Maurice - Travaille dans une entreprise locale (non multinationale)
MEM	Mauriciens sans expérience universitaire/professionnelle à l'étranger, mais travaillant en multinationale	- Né et grandi à Maurice - A fait toutes ses études et sa carrière à Maurice - Travaille pour une multinationale présente à Maurice
MEE	Mauriciens avec expérience universitaire/professionnelle à l'étranger	- Né et grandi à Maurice - À étudier ou travailler à l'étranger pendant une période - Actuellement basé à Maurice
E	Expatriés européens à Maurice	- Né en Europe et n'a pas la nationalité mauricienne - Vit et travaille à Maurice depuis une période donnée

Quant à la répartition de type de profil, un peu moins de trois quarts des participants sont Mauriciens contre 6 personnes expatriées européennes. Les 17 personnes d'origine mauricienne sont réparties comme suit : 6 participants n'ont jamais eu d'expérience à l'étranger et travaillent pour des entreprises locales, 7 autres n'ont jamais eu d'expériences à l'étranger, mais travaillent pour des entreprises multinationales et 4 répondants ont eu une expérience universitaire ou professionnelle à l'étranger.

Ci-dessous se trouve un tableau récapitulatif de l'échantillon de l'étude. Le tableau reprend leur profil, leur poste dans l'entreprise, le rôle concernant le changement, la durée de l'entretien, ainsi que la nomenclature.

Profil	Poste	Rôle	Durée (minutes)	Nomenclature
MSEE	Directeur général	Initiateur	16	P1
	Web developer	Impactée	14	P9
	Consultant	Impacté	11	P13
	Réceptionniste	Impacté	12	P17
	Comptable	Impactée	8	P21
	Comptable	Impactée	8	P22
MEM	Team manager	Impacté	19	P2
	Team manager	Impactée	19	P3
	Recruteuse	Impactée	21	P6
	Réceptionniste	Impacté	12	P7
	Business developer et recruteuse	Impactée	17	P10
	Réceptionniste	Impacté	13	P19
	Directrice adjointe	Impactée	24	P20
MEE	CEO et fondatrice	Initiatrice	14	P5
	Talent acquisition & CRM officer	Impactée	19	P15
	CEO	Initiatrice	31	P16
	Manager consultant	Initiateur	32	P23
E	Recruteuse	Impactée	21	P4
	Responsable marketing	Initiateur	49	P8
	Directrice générale	Initiatrice	21	P11
	Directrice générale	Initiatrice	26	P12
	Manager en département RH	Impacté	23	P14
	Directeur général	Initiateur	57	P18

Certains entretiens ont été relativement courts, ce qui a pu restreindre la profondeur de certaines réponses. Toutefois, malgré leur brièveté, ces échanges ont apporté des éléments pertinents et enrichissants pour l'analyse. Cet aspect est néanmoins discuté dans la section consacrée aux limitations de l'étude.

Résultats

I. Synthèse des réponses des participants

À la suite de la collecte des données, les entretiens ont été retranscrits (cf. Annexe 2). Dans cette analyse de résultats, les thèmes abordés à plusieurs reprises durant les entretiens seront mis en évidence. L'identification des thèmes récurrents a été réalisée au moyen d'analyses qualitatives. Pour ce faire, j'ai procédé à une lecture des retranscriptions et à une synthétisation des entretiens

dans un tableau (cf. Annexe 3). Afin d'éviter la redondance, seuls quelques verbatims seront repris pour exemple et les autres se trouvent en Annexe 4.

a. Culture mauricienne et ses défis

L'un des éléments qui ressort systématiquement des entretiens est le caractère multiculturel de l'île Maurice (cf. A4.I.1).

« Maurice, c'est une île multiculturelle comme tu le sais sûrement. Donc, il y a à peu près 53% d'hindous, il y a une petite minorité de Franco-Mauriciens comme je disais 2%, il y a des gens d'origine chinoise qui doivent être à peu près à 10% et les musulmans, pareil, à peu près 10%. À côté de cela, il y a aussi les descendants africains. Voilà, grosso modo, il y a beaucoup de peuples qui se côtoient avec des origines différentes (...) » (P5, MEE, initiatrice)

Les différentes cultures et religions y cohabitent dans un esprit de respect mutuel, ce qui façonne profondément le quotidien des Mauriciens (cf. A4.I.2).

« Alors la culture mauricienne est constituée de plusieurs cultures et religions. Moi je suis catholique et au bureau, nous avons des Chinois, des musulmans et des hindous aussi. Je trouve que c'est vraiment magnifique d'avoir toutes ces personnes ensemble et de partager, d'avoir un échange au quotidien avec plusieurs visions des choses. En gros, la culture mauricienne est une multifacette de couleur, comme notre pavillon rouge, bleu, jaune, vert qui représente les religions à Maurice. » (P9, MSEE, impactée)

La religion occupe une place prépondérante dans la société, tout comme le respect des traditions et la richesse gastronomique, véritable reflet de cette diversité (cf. A4.I.3).

« Donc, la culture inclut les origines de chaque religion, et que ce soit pour la nourriture, la danse, les fêtes, tout est mélangé (...) » (P6, MEM, impactée)

« Je dirais que c'est l'hospitalité qu'on offre, ce sont nos croyances, ce sont nos attachements, nos racines, c'est le respect qu'on a envers nos aînés. » (P17, MSEE, impacté)

À Maurice, le sentiment d'appartenance à une communauté est particulièrement fort, et la notion de « vivre-ensemble » imprègne les interactions sociales (cf. A4.I.4).

« (...), les gens sont très bienveillants, on a tous des objectifs différents et pourtant on s'entraide tous. On vit un peu comme une communauté, on essaie de vivre ensemble, que ce soit avec les voisins ou avec la famille. » (P10, MEM, impactée)

La famille occupe une place centrale, renforçant ce lien communautaire (cf. A4.I.5).

« Les Mauriciens vont passer beaucoup de temps en famille et ils ont la notion familiale telle qu'elle est présente en Afrique. Ici, tous les weekends, ils se retrouvent en famille alors qu'en Belgique, dans la conception, en tout cas dans notre tranche d'âge, on va plutôt voir des amis et un peu moins la famille. Ici, c'est vraiment l'inverse. » (P18, E, initiateur)

Les expatriés décrivent une culture chaleureuse et accueillante, où le rythme de vie est plus apaisé. Certains soulignent que les Mauriciens semblent moins pressés et que l'urgence n'y a pas la même signification que dans la culture européenne par exemple (cf. A4.I.6).

« Je pense que c'est une culture qui est très accueillante, ce sont des gens qui sont toujours prêts à aider, très souriants, chaleureux. Je pense que ça vient du fait qu'on est au soleil par rapport à Paris où il fait tout le temps gris. » (P4, E, impactée)

« En outre, le rythme de vie est assez différent. Par exemple, ça m'arrive parfois d'attendre le bus pendant une heure sans qu'il arrive et sans savoir pourquoi il n'arrive pas, il faut être patient. » (P14, E, impacté)

Un Mauricien qualifiera tous ces aspects de « Mauricianisme », tandis qu'une expatriée évoque une « exception mauricienne » pour décrire cette singularité.

« C'est ça le « Mauricianisme ». Le « Mauricianisme » englobe des gens qui partagent leur communauté, leur religion. » (P7, MEM, impacté)

« Je pense que c'est surtout multiculturaliste qui est quand même une exception mauricienne très intéressante. C'est un modèle qui fonctionne bien, avec beaucoup de respect entre les communautés et les religions. » (P11, E, initiatrice)

Cependant, malgré cette diversité et cette harmonie apparente, plusieurs répondants remarquent un faible métissage interculturel (cf. A4.I.7).

« Pour moi, la culture mauricienne est reflétée par cette mosaïque d'origines différentes qui vit très bien ensemble. Mais ce qui est amusant de constater, c'est qu'il y a très peu de métissage. Et c'est là que je trouve que c'est une salade de fruits. Ils vivent ensemble, ils cohabitent bien, voire très bien, mais il y a très peu de métissage. Si je regarde dans mon équipe, par exemple, tous les créoles sont en couple et ont fondé une famille avec des créoles et ainsi de suite avec les autres communautés. Il y a quelques exceptions, mais ce n'est pas encore la norme. Tous pensent que la nouvelle génération va un petit peu mélanger tout ça. » (P18, E, initiateur)

En outre, une Mauricienne m'a confié que l'île s'est fortement développée et occidentalisée ces dernières années.

« L'île Maurice s'est beaucoup développée. Aujourd'hui, comparé à avant, on a accès à énormément de choses et de facilités, que ça soit dans les centres commerciaux, les mœurs, les hôtels qui poussent comme des champignons. (...) mais c'est vrai qu'aujourd'hui on est beaucoup plus occidentalisé vu toutes les choses auxquelles on a accès et aussi en termes de développement économique. » (P20, MEM, impactée)

Ce constat fait écho à mes propres observations lors de voyages familiaux : en l'espace de quelques années, le paysage urbain s'est transformé, avec le développement des infrastructures routières et la construction de nouveaux quartiers, tels que The Grove et Oceanside dans l'Ouest de l'Île.

b. Culture organisationnelle et pratiques de travail à Maurice

L'un des axes de mes entretiens a consisté à explorer la culture organisationnelle mauricienne et ses pratiques de travail, afin d'en dégager certaines tendances. De manière générale, certains répondants estiment qu'il n'existe pas de culture organisationnelle propre à Maurice, considérant plutôt que celle-ci dépend de chaque entreprise et que certains secteurs sont influencés par des pratiques internationales (cf. A4.II.1).

« Non, il n'y a pas de nom en tout cas sur lequel on pourrait dire ça c'est une culture X et ça, c'est une culture Y. Ici, le travail c'est le travail. Par contre, les entreprises changent en fonction de si c'est de l'hôtellerie, le textile, les services, etc., chaque entreprise a sa culture d'entreprise, mais le pays en soit n'a pas de culture différente par rapport à l'Europe ou

l'Amérique. Enfin, je pense que c'est une culture plus ou moins similaire. » (P5, MEE, initiatrice)

Cependant, la majorité des participants reconnaissent tout de même certaines particularités locales.

« (...) on va dire que la culture mauricienne vient se mêler à l'environnement de travail. C'est-à-dire que même dans les sociétés offshores, des sociétés qui sont Françaises, Anglaises, Américaines, etc., on va quand même voir la culture mauricienne dans la façon de parler, le langage et dans la façon de travailler. » (P6, MEM, impactée)

Dès lors, sur base des témoignages, j'ai identifié plusieurs variables caractéristiques de ces pratiques de travail : le rythme de travail, la ponctualité, les heures supplémentaires et la communication. L'une des principales différences relevées concerne le rythme et l'approche du travail. En effet, l'environnement professionnel mauricien est généralement plus détendu, offrant davantage de liberté et exerçant une pression moindre sur les employés. Pour certains, cette atmosphère plus relax expliquerait pourquoi certaines tâches prennent plus de temps à être réalisées (cf. A4.II.2.1).

« Ça veut dire que les gens ne sont jamais pressés, les choses prennent beaucoup de temps, il n'y a jamais d'urgences. Globalement, il faut s'armer de patience au travail. » (P4, E, impactée)

En ce qui concerne la ponctualité et les heures supplémentaires, les avis sont partagés. Certains répondants évoquent des retards fréquents. Tandis que concernant les horaires de travail, certains affirment que les heures supplémentaires sont courantes, d'autres estiment qu'elles sont inexistantes. Une autre personne met en avant une évolution générationnelle des mentalités (cf. A4.II.2.2).

« Du fait que les choses se font plus lentement, il y a ce côté de retard. (...) Donc il faut en être conscient et « Go with the flow » comme on dit. » (P4, E, impactée)

« Les Mauriciens accordent beaucoup d'importance au travail et aux « overtimes » comme on dit, même s'il faut travailler après les heures de travail, ça ne pose pas de problème tant qu'on est rémunéré pour notre job. » (P6, MEM, impactée)

« À 17h, le minibus vient récupérer les employés. Même si tu as un truc urgent à faire à 16h59, s'il est 17h01 et que tu n'as pas fini ton truc, il n'y a plus personne dans les bureaux. » (P12, E, initiatrice)

La communication au sein des entreprises est également un sujet marquant. Certains observent que les Mauriciens expriment rarement leur désaccord, ne se plaignent pas ouvertement et ont tendance à acquiescer, même lorsqu'ils ne sont pas en accord ou ne comptent pas exécuter une demande. Ce comportement pourrait être lié à une hiérarchie encore très marquée et à des environnements de travail parfois malsains (cf. A4.II.2.3).

« (...) la hiérarchie est très forte à Maurice. Par exemple, si un supérieur te dit de faire des choses malhonnêtes et que tu sais que ce n'est pas OK, le Mauricien, dans sa culture a tendance à beaucoup dire oui. » (P12, E, initiatrice)

« J'ai aussi remarqué que les Mauriciens vont toujours te dire oui, mais ils ne vont pas forcément faire les choses. (...) Et parfois, quand des choses ne leur conviennent pas, ils ne vont pas le dire. Je ne sais pas si c'est par peur qu'on leur dise qu'ils pensent mal, mais ils auront tendance à ne pas faire remonter à la direction ou aux managers quand quelque chose ne leur convient pas. Ils auront plutôt tendance à laisser couler. » (P14, E, impacté)

De plus, Maurice a longtemps fonctionné avec peu de Middle Management, ce qui, selon une répondante, a limité la prise d'initiative des employés (cf. A4.II.2.4).

« Oui, je dirais qu'il y a une différence de maturité des collaborateurs et qui est due au fait que pendant très longtemps il n'y a pas eu de Middle Management. Il y avait les grands patrons et les exécutants, et je pense que ça fait beaucoup de mal au monde du travail mauricien parce que cela n'a pas permis aux collaborateurs, et employés de prendre des responsabilités. On a donc un déficit de prise de responsabilité et de maturité. C'est difficile de trouver des candidats qui justement ont envie de prendre des responsabilités et de prendre des décisions. Oui, il y a une vraie différence de maturité, prise de responsabilité par rapport à ce qu'on peut trouver en Europe ou aux États-Unis. C'est en train de progresser et on est la génération qui va faire changer ça, mais on a au moins une génération, si pas deux, de retard. » (P11, E, initiatrice)

Cependant, d'autres soulignent la rigueur et la capacité des Mauriciens à exécuter des tâches avec précision et à identifier rapidement les problèmes. Une expatriée explique que pour être efficaces, les instructions managériales doivent être particulièrement détaillées (cf. A4.II.2.5).

« Je trouve que dans la manière dont les générations de travailleurs se sont succédées à Maurice, ils ont vraiment cette faculté très forte à pouvoir exécuter des tâches dans un cadre. Les employés de manière générale à Maurice sont vraiment très performants pour exécuter un process et être rigoureux pour identifier des problèmes. Ils vont avoir cette capacité d'exécution, je veux dire vraiment excellente. » (P18, E, initiateur)

« Par exemple, il y a un jour où il y avait pas mal de responsables au sein de l'usine qui étaient malades et on avait un conteneur qui devait partir pour la réunion. Je passe dans l'atelier pour m'assurer que tout va bien et un opérateur m'arrête et me demande s'il faut mettre les fenêtres dans le conteneur. Je lui réponds que oui et le conteneur part. Le lendemain, les responsables sont de retour et viennent me voir. Ils me disent qu'il y a un souci, car la veille j'avais dit oui pour envoyer les fenêtres, mais ils ont aussi envoyé les fenêtres pas terminées, donc sans vitres à l'intérieur. En conclusion, j'aurais dû leur dire, oui pour mettre les SAV terminés dans le conteneur. Je pense qu'il y a une peur de mal faire et de se faire gronder par le boss après, étant donné que les relations peuvent être très brutes. Donc, la culture du travail est assez différente et il a fallu s'adapter et adapter mes consignes en donnant un maximum de détails. » (P12, E, initiatrice)

Un autre aspect de la communication souvent mentionné est la prépondérance des commérages en milieu professionnel (cf. A4.II.2.6).

« À Maurice, les boîtes se regardent entre elles et elles ne regardent pas ce qui se fait à l'étranger. C'est un groupe assez fermé avec beaucoup de commérages. » (P16, MEE, initiatrice)

Enfin, deux expatriés français affirment avoir bénéficié de bien plus d'opportunités de carrière à Maurice que s'ils étaient restés en France, ce qui met en lumière la dynamique professionnelle spécifique du pays pour les talents étrangers (cf. A4.II.2.7).

« (...) c'est aussi une terre d'opportunité. Je suis convaincu que ma carrière a progressé plus vite que si j'étais resté en France. » (P8, E, initiateur)

c. Approches et perceptions de la gestion du changement

Au cours de mes entretiens, j'ai eu la chance d'interroger 8 initiateurs du changement et 13 impactés par le changement. Ces changements sont de toute nature : licenciement, changement de direction, introduction de nouvel outil de travail, évolution de carrière, changement de lieu de travail et d'équipe ou encore réorganisation complète de l'entreprise.

Bien que le changement soit un phénomène inévitable, les stratégies pour le gérer varient en fonction des contextes, des acteurs et des objectifs. De plus, l'impact du changement sur les employés varie en fonction de la nature du changement, la manière dont il est introduit, le soutien mis en place et la perception individuelle de chaque employé. Ci-contre se trouve la synthèse comparative des approches du changement pour les initiateurs et les impactés.

Les initiateurs et la gestion du changement

Moteurs du changement : anticipation ou réaction

Lors de mes entretiens, j'ai remarqué que tous les initiateurs reconnaissent la nécessité du changement, bien que les déclencheurs diffèrent. Certains acteurs abordent le changement de manière proactive, tandis que d'autres y sont contraints par des crises internes. Au niveau de l'anticipation, nous observons P23 qui initie le télétravail avant même que la pandémie du COVID-19 ne le rende nécessaire. Il mène une réflexion en amont, consulte ses collaborateurs et s'assure de l'adhésion des différentes parties prenantes avant d'implémenter progressivement ce nouvel outil de travail.

« Étant donné qu'on a 2 ou 3h de décalage entre Maurice et la France, en fonction de la période de l'année, on n'avait pas de télétravail possible et c'était quelque chose que j'avais commencé à mettre en place. Et justement, ça nous a permis de ne pas sentir la vague COVID au travail (...) Au début, cela a été dur à faire accepter au management de Maurice parce qu'il disait que cela ne se faisait pas, mais j'ai pu leur faire comprendre comment cela allait changer la productivité, comment cela allait permettre aux personnes d'être beaucoup plus autonomes et cela va nous faire économiser en termes de coût de transport, etc.(...), mais souvent je vois que c'est quand on explique bien que ce soit aux dirigeants ou à ceux qui se trouvent directement confrontés au changement que cela se passe mieux. Il faut juste bien expliquer et faire comprendre pourquoi ça se passe (...) Avant d'implémenter ce changement, on a dû prendre la température et les avis des autres collaborateurs concernant l'outil qui était utilisé jusqu'à présent et après quand il a fallu le mettre en place, on a dû choisir le bon moment. (...) Ensuite, pendant la phase de déploiement, c'est là où il y avait plus de challenge parce qu'il y aura pas mal de questions, certains seront réticents. C'est vraiment cette partie-là qui sera la plus dure, mais moi c'est ce que j'aime faire, accompagner ces personnes-là et les faire accepter ce changement en leur faisant bien comprendre pourquoi c'est nécessaire. » (P23, MEE, initiateur)

Un autre répondant, P8, perçoit le changement comme un processus continu, notamment à travers le marketing, qu'il utilise comme un outil de transformation. Il avance objectif par objectif pour favoriser l'adhésion de ses équipes. P18, quant à lui, considère le changement comme essentiel pour éviter la stagnation. Son approche repose sur l'amélioration continue via la formation et le développement personnel (cf. A4.III.1.1).

A contrario, le changement a été mis en place par contrainte dans certains cas. Par exemple, P11, confrontée à la pandémie, doit restructurer son entreprise en réduisant son personnel et en réorientant son activité. Plutôt que de subir passivement la crise, elle en fait une opportunité pour diversifier son offre et créer une nouvelle structure.

« Notre expérience COVID et l'arrêt complet de notre activité ont été quand même une sacrée épreuve. D'autant que, à la veille du COVID, en février 2020, on avait reçu une offre de rachat donc, je suis passé d'une valorisation de boîte intéressante avec vente potentielle à 0, du jour au lendemain. Il y a eu le licenciement des équipes, on est passé de 11 à 3 pour redémarrer l'activité. Donc, entre-temps, il a fallu être résilient et carrément changer de direction pour faire autre chose avec les mêmes équipes. (...) Et puis la 3e partie, ça a été quand on a commencé justement à se dire : qu'est-ce qu'on sait faire et qu'est-ce qu'on peut faire pour d'autres ? Et ça a enclenché très vite la dernière partie, ça a été la reprise progressive, bien plus tard, des activités de clients mystères pour arriver finalement à la séparation des 2 boîtes puisqu'on avait rajouté la nouvelle activité sous la première boîte qui de toute façon ne faisait plus rien. Donc début 2023, on a séparé les 2 entités. » (P11, E, initiatrice)

En outre, P12, confrontée à des dysfonctionnements graves, à savoir des détournements et des malfaçons, est obligée d'opérer un changement radical en acceptant le rôle de nouvelle directrice et en réorganisant l'équipe. Son approche est méthodique : audit, réorganisation, accompagnement humain (cf. A4.III.1.1).

Méthodes de mise en œuvre : inclusion ou décision unilatérale

Les stratégies d'implémentation du changement varient entre des approches participatives et des décisions plus autoritaires. Par cela, j'entends que certains cherchent à accompagner les employés dans la transition, tandis que d'autres prennent des décisions plus abruptes et tranchées. Concernant les approches inclusives, P23 implique ses équipes en mettant en place un projet pilote avant le déploiement complet du projet. Il s'assure d'un accompagnement par des formations et du coaching (cf. A4.III.1.2). Deuxièmement, P8 favorise la cocréation et la co-construction avec ses collaborateurs.

« Par exemple, les gens sont plus à même de changer quand ils sont parties prenantes du changement. C'est pour ça que moi je pratique un style qu'on appelle le marketing collaboratif. Sans cela, je suis seul dans mon bureau en tant qu'expert et je risque de faire un marketing potentiellement déconnecté de la réalité. Donc, si j'arrive à prendre en compte l'avis de mes audiences, dans mes décisions, dans tout ce qui est étude de satisfaction, dans mes cocréations avec des consommateurs et je vais faire la même chose avec les employés. Par exemple, j'ai fait le rebranding d'une entreprise mauricienne qui a 65 ans. J'avais 2 options de nouveau logo et je suis parti voir chaque ouvrier qui travaillait dans les ateliers, un par un, je leur ai demandé lequel ils préféreraient. Et donc du coup, tu engages les gens et tu as beaucoup 80 plus de chance que ton logo soit apprécié. Ainsi, c'est plus compliqué d'être pas d'accord avec quelque chose que tu as coconstruit. Alors bien sûr, on t'a demandé ton avis, mais ça n'avait pas forcément dire qu'on fait exactement tout comme toi tu pensais, mais au moins on t'a sollicité donc tu t'es senti considéré. » (P8, E, initiateur)

Concernant les approches unilatérales, P1 impose le changement en licenciant les employés problématiques, sans chercher à améliorer la dynamique d'équipe autrement.

« Si un employé a mal fait mon travail pendant 3 mois et que je ne suis pas satisfait avec lui et que je le vire, il faut que je donne de l'argent en plus pour qu'il parte. » (P1, MSEE, initiateur)

A contrario, P11, bien qu'ayant réduit ses effectifs de manière drastique par manque de budget, veille à adoucir la transition en accompagnant financièrement ses employés licenciés et en communiquant de façon transparente (cf. A4.III.1.2).

Gestion des résistances : adaptation ou résistance

Les réactions des employés au changement sont souvent contrastées, ce qui oblige les dirigeants à adopter différentes stratégies pour surmonter les résistances.

Concernant les accompagnements, P8 utilise une communication bienveillante, met en avant des réussites pour motiver ses collaborateurs et ajuste progressivement sa stratégie en tenant compte des résistances rencontrées (cf. A4.III.1.3). De son côté, P16 mise sur une communication inspirante et engageante, afin de recevoir l'adhésion progressive des « Late adopters » pour les amener à accepter le changement. À savoir que les « Late adopters sont les personnes qui adhèrent au changement plus tard que d'autres.

« Avant tout, l'idée est d'« Embrace change » et la question que tout le monde se pose est « What is for me ». La carotte est la raison pour laquelle les personnes s'engagent. Si la carotte n'est pas claire, si l'intérêt n'est pas clair et si les gens ne savent pas en quoi le changement va les impacter personnellement, il sera très difficile de diriger ce changement. (...) Ça, c'est ce que j'ai beaucoup appris dernièrement, très peu de gens comprennent le côté humain de la transformation. (...) Les changements doivent se comprendre, doivent accompagner l'être humain. Aussi, il y a différents types d'adopters. Je pense que tu as certainement dû étudier cela dans tes cours. Par exemple, les early adopters, ils n'attendaient que ça, du changement, et généralement, ce sont des gens qui ont déjà vu tous les problèmes de l'entreprise et qu'il faut faire quelque chose sinon ça ne marchera plus. Ensuite, les late adopters, ils attendent de voir ce qu'il en est, mais il y a moyen de les convaincre. Ensuite, il y a les réticents, les opposants et ce que j'ai remarqué c'est que ces personnes-là sont souvent les CEO, Head of HR ou Head of IT. Pourtant, ce sont des personnes clés à la transformation. On commence au fur et à mesure par montrer des choses qui fonctionnent et au fur et à mesure, les gens adhéreront au changement et verront les impacts positifs. Ainsi, on touche les late adopters. Généralement, ils se disent que le projet à l'air cool, qu'il y a des petits wins à chaque étape et envie de faire partie du process. C'est toujours ce modèle que j'utilise dans mes projets de transformations. » (P16, MEE, initiatrice)

Cependant, d'autres initiateurs sont contraints de restructurer leur équipe. Comme énoncé plus haut, alors que P1 choisit de licencier les employés de son équipe sans chercher à comprendre ou traiter les causes profondes du conflit. P12, de son côté, procède à un renouvellement d'équipe pour éliminer les comportements malhonnêtes, tout en instaurant des dispositifs de soutien au stress (cf. A4.III.1.3).

Les impactés et la gestion du changement

Annnonce du changement : communication brutale ou préparée

Les témoignages montrent que la manière dont un changement est annoncé influence directement la perception des employés. Lorsque le changement est imposé sans communication préalable, il est souvent mal vécu. À noter que, selon moi, même une annonce

anticipée ne garantit pas une transition facile si l'accompagnement est insuffisant. Concernant les annonces brutales, P17 apprend son licenciement de manière soudaine, un mois avant, sans possibilité d'anticipation (cf. A4.III.2.1). P20, quant à elle, découvre le renvoi de son directeur général une semaine avant, pendant ses vacances, lors d'une réunion Teams.

« Moi je n'étais pas à Maurice, j'étais en vacances. D'ailleurs cela m'a gâché la fin de mes vacances. Ils me l'ont annoncé via une réunion Teams. (...) e et ils m'ont dit que le nouveau directeur arrivera la semaine suivante. » (P20, MEM, impactée)

P6 et les autres collaborateurs ont, eux aussi, appris l'arrivée d'un nouveau directeur une semaine avant son entrée en fonction (cf. A4.III.2.1). Enfin, P10 se rend compte en pleine réunion que ses primes ont été supprimées, la nouvelle étant dissimulée parmi les slides d'une présentation PowerPoint.

« (...) ils l'ont mentionné juste brièvement dans un PowerPoint en pensant que nous n'allions pas le voir. Ils ont essayé de le faire passer discrètement, mais nous sommes commerciales donc nous faisons très attention à ce genre de détails. » (P10, MEM, impactée)

Concernant les annonces anticipées et préparées, P2 et P3 sont informés du changement de lieu de travail plusieurs mois à l'avance par mail et en réunions, ce qui leur laisse du temps pour s'adapter.

« Cela s'est passé il y a quelques mois et c'était comme si tout le monde devait savoir ce qu'il se passait, mais c'était dans le futur lointain donc on a eu le temps de se préparer. On a eu plusieurs communications, réunions sur comment cela allait se faire, pour montrer aux gens que cela allait bien se passer. Cela s'est fait graduellement. » (P2, MEM, impacté)

Cependant, P21 et P22 sont prévenues 2 à 3 mois à l'avance du déménagement, mais leur difficulté à s'adapter montre que le simple fait d'être informé ne suffit pas toujours à accepter le changement.

« Ça a pris 2-3 mois et puis nous étions en travaux ici pendant 2-3 mois aussi, donc nous avons un peu travaillé dans les travaux. » (P21, MSEE, impactée)

« On préférerait avant, c'était plus grand. » (P22, MSEE, impactée)

Perception du changement : contrainte ou opportunité

Certains employés perçoivent le changement comme une opportunité d'évolution, tandis que d'autres le vivent comme une contrainte. Par exemple, au niveau des perceptions d'opportunités, P19 voit la mise en place de nouvelles formations comme un moyen d'améliorer ses compétences et sa productivité.

« Je trouve que c'est très bien parce que ça nous encourage à nous améliorer. Et comme je le disais, à être plus efficace et plus rapide parce que la technologie, ça change tellement et qu'il y a tellement de manières plus faciles pour faire notre travail. Et je pense que c'est aussi important d'apprendre parce qu'à terme, si on ne s'améliore pas, ils vont nous remplacer par des machines, et c'est pour ça qu'il faut qu'on développe notre intelligence et qu'on l'exploite au maximum. » (P19, MEM, impactée)

En outre, P15 voit une opportunité pour un nouveau départ si elle vient à être licenciée (cf. A4.III.2.2).

Lors de mes entretiens, j'ai remarqué que les impactés avaient plutôt tendance à voir le changement comme une contrainte. En effet, P14, bien qu'ouvert aux évolutions, ressent un malaise lorsqu'il se voit demander d'identifier les « éléments négatifs » à écarter dans son entreprise (cf. A4.III.2.2).

De leurs côtés, P10, P21, et P22 perçoivent le changement comme une perte : suppression des primes pour l'une, et comme citer ci-dessus, perte d'un cadre de travail apprécié pour les autres.

« Ce qu'il faut savoir c'est que, nous, en tant que commerciaux, on compte beaucoup sur les primes et c'est hyper important pour nous et surtout quand on change de travail. Quand on change de travail, on regarde surtout à l'aspect financier et dans ce cas-ci, on nous a promis un certain pourcentage et finalement on a eu beaucoup moins, ce qui a été assez dur. » (P10, MEM, impactée)

Enfin, P9 choisit de refuser sa promotion pour ne pas devoir changer ses habitudes.

« Je n'arrivais pas à faire le pas parce que je n'avais pas envie de changer de poste et devoir me réhabituer à de nouvelles responsabilités. » (P9, MSEE, impactée)

Certains ne voient cela ni comme une contrainte ni comme une opportunité. En effet, P13 ne se sent pas particulièrement concerné par le changement, mais il accepte une promotion qu'il n'a pas désirée ni anticipée.

« Ça ne me parle pas trop le changement. Je n'y vois pas d'intérêt. (...) J'ai commencé comme un ingénieur et puis je suis devenu consultant. Ça, c'était le plus grand changement dans ma vie. On m'a proposé ce poste parce que j'ai acquis une certaine expérience et que les managers estimaient que je pouvais à présent avoir un rôle plutôt de conseiller. » (P13, MSEE, impacté)

Facteur émotionnel : adaptation ou résistance

Dans ce cadre, l'adaptation des employés au projet est plus difficile, en particulier lorsque les émotions négatives, telles que le sentiment de trahison ou le manque de reconnaissance, sont fortement ressenties. Concernant les employés qui se sont adaptés progressivement, P2 et P3 ont fini par s'y habituer à condition que leurs missions restent inchangées.

« Cependant, je pense que peu importe le changement, on finit par s'y habituer, au bout d'un moment ça devient l'habitude. » (P3, MEM, impactée)

« Par contre, si nous devions faire de nouvelles choses, là nous aurions été réticents. » (P2, MEM, impacté)

Quant à P6, malgré ses interrogations sur la réorganisation, elle accepte la transformation, mais commence tout doucement à être mécontente, car sa promotion prend du temps et inclut beaucoup de démarches administratives non mentionnées au départ (cf. A4.III.2.3).

Concernant les employés qui ont plus de mal à s'adapter, P4, mutée sans accompagnement, ressent une profonde solitude face à son changement de poste étant donné qu'elle était dans une situation délicate. Ses managers étaient au courant et n'ont pourtant pas réagi en conséquence (cf. A4.III.2.3). De plus, comme cité ci-dessus, P21 et P22 ne parviennent pas à retrouver leur

confort dans leur nouvel environnement. Enfin, P20, après le licenciement brutal de son directeur, est plongée dans l'incertitude et la colère.

« C'était un peu surprenant, décevant et on est en colère. Sans compter que nous sommes dans le flou total en attendant les nouvelles directives. » (P20, MEM, impactée)

Impact du changement : motivation ou désengagement

Le changement peut être un moteur de motivation ou, au contraire, générer un désengagement de la part des employés. En effet, lorsque le changement est accompagné d'un soutien concret et d'un bénéfice perçu, il peut renforcer l'engagement. Concernant les changements stimulants et engageants, comme cité ci-dessus, P19 tire profit des évolutions pour renforcer ses compétences et envisager un développement personnel et professionnel.

Concernant les changements qui sont source de désengagement, P14, confronté à une pression managériale extrême, perd confiance en son entreprise et se sent trahi.

« Ça a été un peu pris comme une sorte de trahison. La personne qui nous a annoncé cela pendant le meeting a cassé complètement son image. Les gens comprennent que leur productivité a abaissé, mais par exemple, en juillet et août, il n'y a pas beaucoup de travail, ce qui n'est pas de notre faute s'il n'y a pas assez besoin. Ce que les gens ont ressenti, c'est un problème de remise en question de la part des personnes au-dessus, ça va toujours être notre faute. Et c'est aussi pour ça que les gens ne vont pas proposer des solutions et innover parce qu'on sait très bien qu'on ne sera pas écoutés. » (P14, E, impacté)

P10 de son côté a perdu la confiance en son entreprise (cf. A4.III.2.4). Parallèlement, P15 ne peut se baser que sur des KPI pour tenir le coup.

« On nous a énoncé les KPI's par mois, c'est-à-dire, le nombre d'appels à faire, le nombre de CV à avoir, les prospections de clients et ce qu'ils recherchent. » (P15, MEE, impactée)

Enfin comme mis en lumière ci-dessus, P20, laissée sans directives après le départ de son directeur, se sent perdue.

II. Facteurs de réussites d'un projet de changement

Parmi les 21 entretiens réalisés, deux personnes n'ont pas vécu de situation de changement significative. D'une part, P7 adopte une vision nuancée du changement : pour lui, c'est à la fois une bonne et une mauvaise chose, mais cela ne l'affecte pas personnellement. Il estime qu'il est essentiel de comprendre les raisons du changement, de prendre le temps de structurer le processus et surtout de tenir compte des individus concernés pour adapter la communication (cf. A4.IV.1). D'autre part, P5 perçoit le changement comme une opportunité, bien qu'elle reconnaisse qu'il puisse susciter de l'appréhension. Cependant, selon elle, avec les bonnes stratégies en place, tout peut bien se passer. Après dix ans dans la même entreprise, elle n'a pas connu de transformations majeures. Pour qu'un changement soit bien accueilli, elle insiste sur la transparence des raisons, l'inclusion des collaborateurs, la prise en compte de leurs avis et idées, ainsi que la mise en place d'un suivi progressif, étape par étape, avec des bilans réguliers (cf. A4.IV.1).

Selon les autres répondants, les facteurs de réussite d'un projet de changement sont similaires à ceux identifiés dans la revue de littérature. Ils soulignent l'importance d'une communication claire concernant les raisons et objectifs du changement, ainsi que la mise en place de victoires rapides et encourageantes pour maintenir l'engagement (cf. A4.IV.2.1).

« Une bonne communication et encourager les gens. Si vous avez un bon leader, manager qui vous encourage, qui vous guide, qui vous tient la main dans le changement, c'est un bon signe. Ça montre que le manager a confiance en son équipe. S'il y a un changement stratégique, ce serait bien qu'il y ait une formation aussi, un plan, avec des objectifs clairs et ceux que nous avons déjà atteints. Mais je dirais que le plus important, c'est vraiment qu'on soit tenu au courant de ce qu'il se passe. » (P17, MSEE, impacté)

Les feedbacks fréquents et les améliorations continues sont également jugés cruciaux, tout comme l'inclusion des personnes dans le processus (cf. A4.IV.2.2).

« Ce qui est important dans ces KPI's, ce sont les leçons que tu en tires. Parce qu'en réalité dire qu'on a atteint 95%, c'est intéressant, mais c'est plus intéressant de comprendre le chemin parcouru et les axes d'amélioration. Ainsi, après, tu peux mettre en place un plan correctif ou une phase 2 de ton plan. » (P8, E, initiateur)

Il est également reconnu que la perception du changement dépend de la personnalité des individus. Par conséquent, il est primordial de placer l'humain au centre du processus pour en garantir la réussite. De plus, le rôle du leader apparaît comme clé. Ces derniers doivent être capables de donner envie de changer et de guider les équipes avec clarté et bienveillance. Le nouveau leadership se caractérise par une capacité à se remettre en question, une grande écoute et de l'humilité (cf. A4.IV.2.3).

« Au bout du compte, ce que j'ai appris durant ces dernières années, c'est que tout ça est une histoire d'être humain. Donc les changements, c'est aussi simple que ça, ça se résume à l'être humain et au fait que, au sein de chaque organisation, chaque entité, il y a des decision-makers. Ces decision-makers vont donner goût au changement. (...) Pour moi, le nouveau leadership, quand on parle de transformation, c'est quelqu'un qui est capable de se remettre en question soi-même, qui est très à l'écoute et humble. (...) Ça, c'est ce que j'ai beaucoup appris dernièrement, très peu de gens comprennent le côté humain de la transformation. D'ailleurs, on est très peu de Chief Transformation officer, je pense qu'à Maurice, nous ne sommes que 4. Les changements doivent se comprendre, doivent accompagner l'être humain. » (P16, MEE, initiatrice)

Concernant le facteur temps d'implémentation, les participants prônent de prendre le temps de procéder au changement, d'avancer objectif par objectif et de se laisser le droit de prendre du retard (cf. A4.IV.2.4).

« Et ensuite, d'avoir un calendrier assez clair sur les étapes qui peuvent être réalisées, dans quel timing et quel est l'objectif à atteindre ensemble. (...) Enfin, je trouve que c'est important de savoir où on va, mais se garder aussi la possibilité de prendre un petit peu de retard. Moi j'aime beaucoup la séquence qui dit « Stop, Think, Act » donc peut être que tu dois définir des milestones, c'est-à-dire « OK je m'arrête », je réfléchis, est-ce que je suis toujours en logique avec ce que je voulais établir comme type de changement ? Oui, non ? Ah, peut-être qu'il y a lieu de faire machine arrière. Peut-être qu'il y a lieu de regarder un petit peu ce qui se passait. Il y a peut-être lieu d'augmenter le budget, peut-être qu'il y a lieu de travailler

avec une expertise externe qu'on n'a pas chez nous. Et puis tu act, tu agis en fonction du constat que tu as. » (P18, E, initiateur)

D'autres facteurs supplémentaires ont également été évoqués, tels que la frugalité, c'est-à-dire la nécessité de ne pas faire de dépenses inconsidérées, la présence de plus de travailleurs locaux à Maurice et l'importance de réaliser une étude de marché avant de lancer une nouvelle activité (cf. A4.IV.2.5). Cependant, deux répondantes ne savaient pas quels pouvaient être les facteurs de réussite d'un projet de changement (cf. A4.IV.2.6).

Afin de mettre en place leur projet, certains des initiateurs du changement se basent sur leur formation, observent et analysent des données et s'intéressent aux projets de leurs concurrents (cf. A4.IV.2.7).

« Étant donné que je suis en stratégie, je suis beaucoup plus dans l'observation et l'analyse des données. (...) Je suis le type de manager qui, quand tout fonctionne dans mes équipes, je me dis que je peux mieux faire. (...) Je lis énormément ce que font les concurrents, etc., et grâce à cela, j'arrive à avoir des idées et après j'arrive à les mettre en place au sein de l'organisation. (...) Donc c'est comme ça que je le mets en place, je fais des analyses et à la fin, je dois avoir de meilleurs résultats que ceux que j'ai aujourd'hui. » (P23, MEE, initiateur)

III. Facteurs qui entravent la gestion du changement

En conclusion, lors de mes entretiens, ce sont surtout les facteurs qui entravent la gestion du changement qui ont été mis en avant. En effet, selon un des répondants, le changement fait partie de l'ADN africain, mais certains changements sont considérés comme une seconde priorité.

« Ma conception des choses, c'est que le continent africain, je pense, a une capacité au changement beaucoup plus importante qu'ailleurs dans le monde, du fait que 90% de la population se lève le matin et ils ne vont pas du tout avoir la même journée que la veille. Ils sont dans un besoin immédiat, ils doivent se nourrir, ils doivent s'assurer que leur famille ne manque de rien. C'est la réalité d'une grande majorité de la population. Et donc l'adaptabilité fait partie de l'ADN africain. Ça, j'en suis convaincu. Mais je suis aussi convaincu qu'on n'en est quand même pas du tout au même degré de développement. Il y a énormément de potentiel parce qu'il y a encore beaucoup de choses à faire, mais le changement juste pour le changement est considéré comme une 2^e priorité. Si ta priorité dans un pays émergent, c'est de manger à la fin de la journée, c'est de loger dans de bonnes conditions, c'est d'être en sécurité avec ta famille, les thèmes d'écologie, de politique, de changement, de géopolitique, tous les enjeux un peu plus macroéconomiques viennent au second plan. Il n'y a sans doute pas un grand besoin comme en Europe où nous on doit se réinventer, on doit changer. On ne s'appelle pas le vieux continent pour rien, on a un magnifique héritage historique, mais l'Europe doit se réinventer. Si je dois décrire une courbe, le changement en Europe et dans les pays occidentaux, ça va vraiment être un changement très construit, très modélisé. En Afrique, ça va être sans doute un pas en avant, un pas en arrière. Tu vas devoir t'adapter à une situation. Il y a plein d'enjeux qui font que le changement fait partie du quotidien, mais il n'y a pas de réelle vision du changement. » (P18, E, initiateur)

Selon deux autres expatriés, le changement n'est pas la priorité des Mauriciens et les changements qui s'y opèrent ne sont pas des changements drastiques (cf. A4.V.1).

« Je pense qu'aujourd'hui, la notion du changement, comme tout va doucement, il n'y a pas de changement drastique pour les Mauriciens, et donc je pense qu'il n'y a pas d'enjeux de changement à Maurice et dans les entreprises mauriciennes. Même d'un point de vue infrastructure ou IT, les changements sont tellement lents qu'il n'y a pas de processus de changement ou d'adoption par les Mauriciens ou par les collaborateurs mauriciens. Après moi je travaille pour une petite entreprise et je ne sais pas comment cela se passe dans les gros cabinets et grandes entreprises, mais je pense qu'il n'y a pas ce questionnement d'enjeux à Maurice. » (P4, E, impactée)

Enfin, selon trois Mauriciens, les locaux préfèrent leur zone de confort, sont réfractaires au changement et le peu de changements qui ont lieu sont des changements en surface et non en profondeur (cf. A4.V.2).

« Je pense qu'ici tout le monde est réfractaire au changement malheureusement. (...) Je remarque quand même que par nature, les gens n'aiment pas le changement. Ils préfèrent leur zone de confort, surtout les Mauriciens. Pour changer, il faudra qu'ils sentent leur profit en déclin ou que leurs compétiteurs fassent mieux qu'eux. » (P16, MEE, formatrice)

Discussion

I. Mise en perspective des résultats avec le cadre théorique

a. Approches du changement

Changement émergent ou planifié

Les résultats révèlent que certains initiateurs, à l'instar de P11, ont été contraints de réagir face à des crises, notamment la nécessité de procéder à des licenciements en raison de la pandémie et du manque de moyens financiers. D'autres, comme P23, adoptent une posture proactive, en anticipant les transformations à venir avec la mise en place du télétravail avant même la pandémie de COVID-19. Cette opposition illustre bien la dualité établie par Bullock et Batten (1985) entre le changement planifié et le changement émergent. Si Lauer (2021) affirme qu'il n'est pas dans la nature humaine d'anticiper les problèmes ni d'initier le changement de manière proactive, le cas de P23 démontre que certains dirigeants sont capables de dépasser cette tendance en anticipant les besoins de transformation organisationnelle.

Échelle du changement

Hiatt et Creasey (2003) distinguent les changements progressifs, qui s'étendent sur une longue période et consistent en une série d'ajustements mineurs ou d'améliorations continues. De leur côté, Dunphy et Stace (1993) parlent d'ajustement progressif pour désigner ce type de transformation. Cette forme de changement peut être illustrée par l'introduction de nouveaux outils de travail dans l'entreprise de P19, mise en œuvre de manière graduelle et continue.

À l'opposé, Hiatt et Creasey (2003) évoquent également les changements radicaux, qui interviennent de manière immédiate et sur une période courte. Le remplacement du directeur

dans l'hôtel où travaille P20 en est un exemple frappant : l'annonce, faite seulement une semaine avant le licenciement, a laissé peu de temps aux employés pour s'adapter.

En outre, Dunphy et Stace (1993) définissent la transformation radicale de l'entreprise comme un changement de grande ampleur touchant l'ensemble de l'organisation. Le cas de P12 en est une illustration : confrontée à des malfaçons et à des détournements de fonds, elle a dû procéder à un profond remaniement, incluant le licenciement de membres de la direction, la rectification des erreurs passées et la préparation à un changement d'activité futur. Cette réalité vient contredire les propos de P16, qui affirmait qu'il n'existe jamais de changement véritablement radical à Maurice.

Nature du changement

La gestion du changement vise à assurer une adaptation interne optimale face aux évolutions de l'environnement externe (Lauer, 2021), ce processus implique notamment l'identification des nouvelles demandes ou contraintes que cet environnement impose à l'organisation (Recardo, 1995). Par exemple, P8 a été amené à adapter son principal levier de transformation, le marketing, en réponse au développement de la société de consommation à Maurice. Toutefois, les organisations doivent également faire face à des changements d'origine interne, tels que des fusions, des acquisitions ou des situations de crise (Lauer, 2021). C'est le cas de P2 et P3, dont l'entreprise a connu une fusion, entraînant un changement de lieu de travail ainsi que l'intégration à de nouvelles équipes avec lesquelles ils n'avaient jamais collaboré auparavant.

b. Rôle de la communication

Les travaux de Phillips et Klein (2022), Recardo (1995) et Ribuot (2023) mettent en évidence l'importance cruciale de la communication dans la réussite d'un processus de changement. Pourtant, plusieurs témoignages recueillis illustrent des manques de clarté et de transparence dans les annonces adressées aux employés. Un exemple marquant est celui de P10 et de ses collègues, dont la suppression des primes a été discrètement glissée dans une slide d'une présentation PowerPoint, dans le but évident de ne pas attirer l'attention sur ce sujet. Cette dissonance entre les recommandations théoriques et les pratiques observées souligne l'urgence d'une communication mieux adaptée au contexte mauricien. En effet, comme l'ont souligné P5 et P12, le respect fort de la hiérarchie et la culture de l'implicite peuvent freiner la diffusion d'informations claires et honnêtes.

c. Facteur humain et résistance

Place centrale de l'humain

L'implémentation du changement ne peut être considérée comme un processus purement mécanique, car elle exige une attention particulière au facteur humain (Lauer, 2021). Lorsque cette dimension est négligée, comme ce fut le cas pour P20 et P14, les conséquences sont

notables. En effet, l'absence d'accompagnement adapté a entraîné chez eux un fort désengagement, nourri par des émotions négatives. P20, par exemple, a ressenti une vive colère à l'annonce brutale du licenciement de son directeur général, tandis que P14 a ressenti un sentiment de trahison lorsque son supérieur lui a demandé de désigner les collaborateurs à écarter.

Résistance

Deux types principaux de résistance au changement ont pu être observés : la résistance organisationnelle et la résistance individuelle. Recardo (1995) explique que le changement peut perturber les interactions sociales établies au sein de groupes informels, provoquant des tensions. Le cas de P6 illustre bien cela : la fusion de deux étages regroupant des collaborateurs aux habitudes de travail distinctes, notamment en ce qui concerne les moments de pause ou les célébrations, a brisé l'équilibre initial. Face à cette perturbation, plusieurs employés ont fini par se désengager et quitter l'entreprise.

La résistance individuelle, quant à elle, s'explique par l'attachement aux habitudes et la réticence à sortir de sa zone de confort (Rath, 2022). P16 le souligne d'ailleurs : « Ils préfèrent leur zone de confort, surtout les Mauriciens ». Cela se vérifie notamment dans le cas de P9, qui a refusé une promotion afin de ne pas bouleverser ses routines professionnelles et personnelles.

Selon Doppler et Lauterburg (2002), la décomposition est une forme de résistance essentiellement non verbale : les initiateurs du changement perçoivent un malaise ambiant, sans que celui-ci soit explicitement exprimé par les personnes concernées. Ce phénomène est particulièrement visible dans le contexte mauricien, marqué par une culture du non-conflit, où l'expression directe du désaccord est souvent évitée et où la hiérarchie demeure très marquée, comme en témoignent P5, P12 et P14. Worou (2011) souligne d'ailleurs que la forte distance hiérarchique est l'un des facteurs culturels susceptibles d'influencer l'implantation d'outils managériaux dans les entreprises africaines. Bien que naturelle, la résistance au changement peut, si elle perdure, devenir un véritable frein au bon fonctionnement de l'organisation (Hiatt et Creasey, 2003). Pour y faire face, certaines stratégies managériales se montrent efficaces. P18, par exemple, adopte une démarche proactive : il implique ses collaborateurs dès le départ, sollicite leur avis, et met en place des dispositifs de formation et de développement personnel pour favoriser leur engagement dans le processus de transformation.

d. Culture

L'UNESCO reconnaît Maurice comme un modèle de multiculturalisme réussi, fondé sur une coexistence pacifique entre diverses communautés ethniques et religieuses. Cependant, cette harmonie masque parfois un cloisonnement social réel, comme le soulignent P11 et P18, qui constatent un faible métissage entre les groupes. Dès l'indépendance en 1968, l'île a adopté une politique d'accommodation de la diversité visant à garantir une représentation équitable des

différentes communautés au sein de la société (Études Océan Indien, 2012). Toutefois, cette politique tend à renforcer l'influence des appartenances communautaires, notamment dans les processus décisionnels politiques et sociaux (Peghini, 2010). Cette logique communautaire se manifeste clairement dans la sphère politique : comme l'a souligné un des répondants, la majorité de la population mauricienne vote généralement pour un représentant issu de sa propre communauté. Ainsi, les équilibres de pouvoir restent fortement déterminés par la démographie communautaire, ce qui illustre les limites d'un multiculturalisme qui peut, comme l'indique Epsilonmelia (2024), entraîner une forme de ségrégation culturelle et renforcer la séparation entre les groupes plutôt que leur intégration.

Dans ce contexte, on retrouve également l'idée de contingence formulée par Dunphy et Stace (1993), selon laquelle la réussite d'un changement dépend largement du contexte spécifique dans lequel il s'opère. À Maurice, plusieurs éléments influencent profondément les dynamiques organisationnelles : un rythme de travail plus lent (comme le relèvent P4 et P17), une hiérarchie fortement marquée (mentionnée par P5 et P12), ainsi qu'une diversité culturelle importante (soulignée par P7 et P9). Par conséquent, une adaptation aux réalités socioculturelles locales joue un rôle central dans l'acceptation ou la résistance au changement.

II. Stratégies de gestion du changement les plus efficaces dans ce contexte

Dans cette section, les principales stratégies de gestion de changement pour un gestionnaire belge opérant à Maurice seront mises en lumière. Ces éléments sont non exclusifs et non exhaustifs, mais sont basés sur les échanges recueillis lors de mes entretiens.

a. Culture et leadership

Comme nous l'avons vu, de nombreux facteurs influencent les dynamiques organisationnelles à Maurice. Dans ce contexte, les perspectives de convergence et de divergence permettent d'éclairer les stratégies de gestion du changement. Le modèle de la convergence, qui repose sur l'idée de l'existence de modèles universels de gestion applicables à tout contexte (Anasse et al., 2020), semble inadapté à la réalité mauricienne. À l'inverse, la perspective de la divergence apparaît plus pertinente, en ce qu'elle permet d'adapter les pratiques managériales aux spécificités culturelles locales. Selon Sylla (2023), la culture peut constituer un frein au changement, mais cette résistance peut être dépassée à condition de respecter les croyances, normes et pratiques propres à chaque contexte. Dans le cas des entreprises africaines, souvent profondément ancrées dans leurs routines, l'adoption d'une approche localisée de la gestion du changement s'avère essentielle (Simen, 2023). Sans oublier que Mambila (2025), stipule également cette recommandation : les organisations adoptent un leadership hybride, alliant participation à l'occidentale et respect des traditions locales, pour créer un climat de travail à la fois moderne et ancré culturellement. En effet, les pratiques de management appliquées sans ajustement aux réalités locales sont souvent perçues comme étrangères et peuvent susciter une résistance. En outre, nous avons vu que les sociétés africaines ont tendance à être collectivistes

plutôt qu'individualistes. Ainsi, les pratiques de gestion favorisant l'individualisation peuvent entrer en conflit avec une culture collectiviste, générant des tensions entre employés et managers. D'où l'importance de trouver un juste équilibre entre méthodes importées et valeurs locales pour limiter les frictions (Mambila, 2025).

Le rôle du leader est reconnu comme central. Les cadres supérieurs doivent incarner le changement, montrer l'exemple et s'engager personnellement (Recardo, 1995). En effet, un leadership déficient peut freiner, voire compromettre, une démarche de transformation (Benraiss et Benraiss, 2023). Selon deux répondants, le leader doit donner envie de changer. Une participante insiste sur l'importance d'un nouveau type de leadership, basé sur la remise en question personnelle, l'écoute, et l'humilité. Elle évoque également le manque d'engagement des dirigeants comme un frein fréquent au changement. En matière de résistance, un autre répondant souligne qu'il ne s'agit pas de l'éliminer à tout prix, mais plutôt de l'identifier, la comprendre et la canaliser.

Intelligence culturelle et le respect des identités culturelles

La notion d'intelligence culturelle (IC) s'avère particulièrement pertinente dans le contexte mauricien, où la réussite d'un processus de changement dépend fortement de la capacité à évoluer dans un environnement culturel complexe, fragmenté et imprégné de traditions (Ang et al., 2007). L'intelligence culturelle est définie comme la capacité à fonctionner efficacement dans un contexte culturel inhabituel ou nouveau (Ang et al., 2007 ; Burakova et Filbien, 2020). Ainsi, pour un gestionnaire belge, développer cette compétence sera essentiel afin de s'adapter à son nouvel environnement professionnel et social. L'ajustement culturel est d'ailleurs reconnu comme un facteur déterminant de la réussite d'une expatriation (Malek et Budhwar, 2013). Les expatriés disposant d'un niveau élevé d'IC ont en effet plus de facilité à interagir efficacement dans des contextes culturels variés et à s'adapter rapidement à leur pays d'accueil (Burakova et Filbien, 2020). Par conséquent, un gestionnaire belge devra faire preuve d'une grande souplesse culturelle, en prenant en compte le rythme de travail mauricien, généralement plus détendu et moins orienté vers l'urgence, ainsi qu'en reconnaissant pleinement la richesse et la complexité de la diversité ethnique et religieuse du pays. Toute tentative d'homogénéisation ou d'imposition d'un modèle unique serait vouée à l'échec. Il ne s'agit pas de gommer cette diversité, mais de s'y ajuster avec respect et ouverture. Par ailleurs, la maîtrise linguistique constitue un levier d'intégration essentiel. À Maurice, les langues ne sont pas de simples outils de communication, elles structurent également les rapports de pouvoir, d'identité et les dynamiques sociales entre les communautés. Dans ce contexte, il est vivement recommandé au gestionnaire belge de maîtriser le français, l'anglais et, dans la mesure du possible, le créole mauricien, afin de renforcer sa crédibilité, créer du lien, et faciliter son adaptation culturelle.

b. Aspect rigueur

Pour réussir dans le contexte mauricien, un gestionnaire belge devra adopter un leadership hybride, combinant adaptabilité aux valeurs locales et rigueur managériale. Cette rigueur se traduit par l'application de bonnes pratiques de gestion du changement, basées sur les apports théoriques et des recommandations formulées par les personnes interrogées lors des entretiens.

Communication

Les entretiens ont mis en évidence des carences fréquentes en matière de communication : manque de clarté, absence d'explication des objectifs et découvertes tardives des projets. Pour y remédier, le manager devra impérativement communiquer une vision claire du changement, permettant à chacun de comprendre sa nécessité pour l'organisation (Rath, 2022). À noter que l'absence d'objectifs définis constitue l'une des principales causes d'échec des initiatives de changement (Schott et Wick, 2005).

Par ailleurs, dans un contexte où la communication directe est peu valorisée, comme c'est le cas de Maurice, il est également essentiel de savoir décoder l'implicite et de créer un climat de confiance. Pour cela, le manager pourra favoriser les moments de dialogue informels, recourir à la communication non verbale et encourager les feedbacks anonymes pour libérer la parole.

Implication et dimension émotionnelle

Le manque d'inclusion des employés dans les processus de transformation est revenu à plusieurs reprises lors des entretiens. Or, la participation active des collaborateurs est un levier fondamental pour réussir le changement (Ribuot, 2023). Le manager devra donc impliquer les parties prenantes dès les premières étapes en sollicitant leurs avis et idées et en leur fournissant les ressources nécessaires telles que des formations, accompagnements, outils (Recardo, 1995). Les témoignages ont aussi montré que la prise en compte du facteur humain est essentielle. Cette idée rejoint les propos de Hiatt et Creasey (2003) et Lauer (2021), pour qui le succès du changement dépend du soutien actif des membres de l'organisation. De plus, un répondant rappelle que l'ouverture au changement varie selon la personnalité des individus. Le modèle des cinq grands facteurs de la personnalité (FFM) met justement en lumière cette diversité entre les individus.

En complément, plusieurs répondants ont mis en avant la forte capacité des collaborateurs mauriciens à exécuter des tâches avec rigueur et à identifier rapidement les problèmes. Toutefois, pour exploiter pleinement ce potentiel, il est nécessaire de fournir des instructions claires, détaillées et précises, ce qui permet d'éviter les incompréhensions et d'assurer une mise en œuvre efficace. De plus, les entretiens ont révélé des émotions fortes ressenties par les employés confrontés au changement : peur, colère, ou encore trahison. Ces affects ont souvent conduit à des résistances ou à un désengagement. Le manager doit donc intégrer une dimension émotionnelle à sa stratégie, en reconnaissant les pertes, en pratiquant l'écoute active, en

célébrant les petites victoires et en valorisant les efforts individuels (Prosci, 2024 ; Ribuo, 2023). Plusieurs répondants ont d'ailleurs souligné que la reconnaissance des succès intermédiaires avait contribué à susciter l'adhésion au projet de changement.

Enfin, la prise d'initiative a été identifiée comme une faiblesse récurrente. Certains participants ont souligné qu'elle reste limitée, notamment en raison d'une culture organisationnelle longtemps dépourvue de « middle management ». Dans cette optique, le manager pourrait mettre en place des dispositifs tels que des groupes de réflexion participatifs, des boîtes à idées anonymes, ou encore des ateliers d'innovation collaborative, afin d'encourager l'expression des idées et de stimuler la responsabilisation des employés.

Temporalité

Enfin, la question du temps est un point crucial. La perception du temps peut avoir une incidence sur le calendrier des projets. Les différences de ponctualité et de respect des délais peuvent conduire à des retards dans le projet. Plusieurs répondants insistent sur la nécessité de progresser par étapes, de laisser le temps au changement de s'ancrer, et de rester flexible en cas de retard ou d'ajustement nécessaire. Cette prudence rejoint la littérature : vouloir aller trop vite est également l'une des principales causes d'échec dans les projets de changement (Schott et Wick, 2005).

Conclusion

I. Résumé des principaux résultats

Ce mémoire a pour objectif d'explorer la manière dont les organisations mauriciennes gèrent le changement dans un contexte multiculturel, tout en mettant en lumière les perceptions des acteurs locaux quant à l'influence des spécificités culturelles sur les pratiques managériales. Les résultats obtenus à travers une démarche qualitative ancrée dans des entretiens permettent d'apporter plusieurs éléments de réponse nuancés à cette problématique.

Tout d'abord, les perceptions du changement organisationnel révèlent une diversité d'expériences et de réactions, influencées tant par le statut des répondants (expatriés ou locaux) que par la culture organisationnelle propre à chaque entreprise. Si certains acteurs adoptent une posture proactive face au changement, d'autres subissent les transformations dans un climat d'incertitude, souvent exacerbé par un manque de communication claire. La culture du respect hiérarchique, fortement ancrée à Maurice, ainsi que la tendance à éviter le conflit, freinent l'expression ouverte des opinions, ce qui peut accentuer la résistance individuelle et organisationnelle au changement.

Les stratégies managériales mises en œuvre pour intégrer la diversité culturelle varient selon le degré d'adaptation des gestionnaires à la réalité locale. Les pratiques issues des modèles occidentaux, bien qu'elles puissent être jugées inadaptées au rythme mauricien, peuvent être ajustées avec succès lorsqu'elles sont mises en œuvre avec une sensibilité interculturelle. Ainsi, le modèle ADKAR, bien que conçu dans un contexte nord-américain, s'est révélé pertinent pour structurer le changement à Maurice dès lors qu'il est appliqué avec une attention particulière aux dimensions culturelles propres à l'île.

Par ailleurs, la réussite d'un processus de changement semble intimement liée à la capacité des gestionnaires à faire preuve d'humilité, d'écoute et de flexibilité. Ceux qui parviennent à instaurer un climat de confiance, à reconnaître l'importance des rituels collectifs, des temps familiaux et de la gastronomie partagée, favorisent une appropriation plus sereine du changement. En effet, les éléments facilitateurs les plus fréquemment évoqués sont la valorisation des cultures locales, l'implication des collaborateurs, la pédagogie du changement et l'attention au facteur humain.

II. Limitations de l'étude

De manière générale, la recherche dans le domaine de la gestion du changement est complexe du fait de la diversité des facteurs qui influencent le processus, la multiplicité des modèles théoriques existants et la dimension émotionnelle et subjective du changement, souvent liée aux résistances individuelles. Comme le souligne Abidi (2023), il s'agirait d'utiliser une approche multidisciplinaire en mêlant la gestion à la psychologie, sociologie, spiritualité et d'autres domaines de recherche qui pourraient apporter une aide dans la mise en place de pratiques pertinentes.

Concernant le choix de modèle théorique, je me suis basée sur celui de la méthodologie Prosci, à savoir ADKAR. Se focalisant sur l'individu, ce modèle présente l'avantage d'être applicable dans une grande variété de contextes culturels. Cependant, le modèle des 8 étapes du changement de Kotter pourrait aussi être pertinent étant donné que c'est une approche où le leadership joue un rôle central, comme dans de nombreuses cultures africaines (Autissier et al., 2018) et comme nous l'avons observé dans divers témoignages.

D'autres limites concernant la recherche peuvent être mentionnées. En effet, Jones et Blunt (1993) citaient déjà le peu de littérature sur le changement organisationnel en Afrique et la rareté des données empiriques, qui sont d'ailleurs toujours d'actualité.

En outre, les témoignages recueillis mettent également en évidence les limites du multiculturalisme mauricien. Bien que la coexistence pacifique des communautés soit célébrée, le cloisonnement social et le faible métissage interculturel peuvent renforcer les logiques communautaires au sein même des organisations.

Toujours concernant les témoignages, trois limites peuvent encore être mises en lumière. D'une part, le nombre restreint de participants, ainsi que la présence de deux duos issus de la même organisation, peuvent avoir influencé la spontanéité des réponses. Il est possible que des perceptions similaires aient émergé en raison d'expériences partagées ou d'un alignement de points de vue au sein de la même structure. D'autre part, bien que les entretiens aient permis de recueillir des perspectives sur la gestion du changement, l'absence de regards croisés constitue une autre limite importante. En effet, je n'ai pas interrogé les managers des employés interviewés, et vice versa, ce qui aurait pu offrir un éclairage complémentaire et plus équilibré sur les dynamiques vécues. Enfin, les entretiens les plus longs semblent avoir été réalisés avec des personnes disposant d'une expertise en gestion du changement. Il est à noter que ces participants étaient majoritairement des expatriés ou des Mauriciens ayant étudié et/ou travaillé à l'étranger. Cette tendance pourrait introduire un biais, dans la mesure où les perspectives de ces profils plus exposés à des contextes internationaux pourraient différer de celles d'acteurs locaux.

III. Contribution de la recherche et réflexion finale

Par cette recherche, l'île Maurice s'est révélée être un terrain d'étude exemplaire pour interroger et repenser les modalités de gestion du changement dans un monde de plus en plus globalisé. L'originalité de ce contexte réside dans sa cohabitation harmonieuse de communautés culturelles diverses, tout en conservant des dynamiques communautaires fortes et parfois cloisonnées. Ce paradoxe rend d'autant plus essentielle une approche managériale qui se doit d'être flexible. Les résultats de cette étude mettent en lumière des enseignements transférables à d'autres contextes multiculturels, tant en Afrique qu'ailleurs. L'importance de l'adaptation des pratiques de gestion aux réalités socioculturelles locales, de l'ancrage dans les valeurs partagées par les membres de l'organisation, ainsi que de la reconnaissance des spécificités

culturelles se dessine comme un socle fondamental pour une transformation organisationnelle. Il s'avère donc essentiel de surmonter le scepticisme pour un leadership efficace (Lipovsky, 2025).

Au-delà du cas mauricien, cette recherche soulève une réflexion plus large sur la tension entre les normes managériales globalisées et les pratiques locales. Les modèles occidentaux ne peuvent être appliqués tels quels dans des environnements culturellement distincts, sans risque de décalage. Ce constat appelle à une co-construction interculturelle du changement, où les savoir-faire et les valeurs locales sont perçus comme des ressources à valoriser dans le processus de transformation. En somme, cette recherche montre que dans un environnement mondialisé, la gestion du changement ne peut pas négliger la dimension culturelle. Elle invite à une redéfinition des pratiques managériales inclusives et à une approche hybride, à la croisée des cultures et des modèles de gestion. Dans le contexte étudié, les pratiques managériales pertinentes s'appuient sur un leadership doté d'intelligence culturelle, valorisant et respectant les identités culturelles. Il est également essentiel de tenir compte de la communication implicite et non verbale, ainsi que de la perception culturelle du temps. Par ailleurs, le manager doit mettre en avant la rigueur d'exécution de tâches de ses collaborateurs en valorisant les efforts à l'aide de reconnaissance et de récompenses. Enfin, il lui revient de trouver un moyen de favoriser la prise d'initiative dans un cadre organisationnel souvent fortement hiérarchisé et où l'expression d'opinion est souvent limitée.

Au sujet de recherches futures, deux pistes me semblent intéressantes à explorer. La première consiste à évaluer la performance des leaders multiculturels dans la conduite du changement. Ces leaders présentent des capacités spécifiques d'ajustement culturel, comme nous l'avons vu avec le concept d'intelligence culturelle (IC). Leur performance se mesure à leur efficacité stratégique, mais également à leur capacité à mobiliser des codes culturels multiples, à éviter les malentendus interculturels et à instaurer un climat de confiance et d'inclusion. Quelles stratégies de communication utilisent ces leaders ? Comment jonglent-ils entre des normes parfois contradictoires ? Dans quelle mesure leur légitimité dépend-elle de leur capacité à naviguer entre les cultures ?

La deuxième piste de recherche consiste à explorer le rôle des autorités religieuses ou communautaires dans les dynamiques de transformations organisationnelles. Dans le cas de Maurice, nous avons vu que la religion a un rôle prépondérant dans la vie personnelle et professionnelle. Également, le pouvoir politique en place est élu selon l'appartenance communautaire majoritaire de l'île. Ces acteurs restent largement absents des cadres théoriques dominants issus des pays occidentaux, qui proposent généralement une séparation nette entre sphère organisationnelle et sphère socioculturelle. Une telle perspective implique de repenser le changement non seulement comme un processus organisationnel, mais comme une négociation socioculturelle, mobilisant des formes d'autorité, de pouvoir symbolique et de légitimité bien au-delà des frontières formelles de l'entreprise.

Bibliographie

- Abidi, S. (2023). « Quelles sont les limites des démarches actuelles en matière de gestion du changement et quelles seraient les nouvelles pratiques ? » *Question(S) de Management*, 46(5), 148-202. <https://doi.org/10.3917/qdm.226.0148>
- Anasse, A., Bidan, M., Ouedraogo, A., Oruezabala, G., & Plane, J. (2020). Alternatives africaines en management. *Revue Française de Gestion*, 46(289), 77-100. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00455>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence : Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management And Organization Review*, 3(3), 335-371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Arabeche, Z. (2016). L'adaptation culturelle du Management de la qualité totale : Cas des entreprises algériennes. *Les Cahiers du MECAS*, 13, 154-166. <https://asjp.cerist.dz/en/article/8741>
- Asgarally, I. (2002). L'école à Maurice : entre multiculturalisme et interculturel. *Deleted Journal*, 129(1), 252-259. <https://doi.org/10.3406/diver.2002.1641>
- Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). Du Changement à la Transformation. *Question(S) de Management*, 21(2), 45-54. <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0045>
- Becker, R. (2017). Gender and Survey Participation : An Event History Analysis of the Gender Effects of Survey Participation in a Probability-based Multi-wave Panel Study with a Sequential Mixed-mode Design. *Methods, Data, Analyses*, 29. <https://doi.org/10.12758/mda.2021.08>
- Bekkaoui, S. (2016). Performance des FMN : entre distance culturelle et gestion des compétences interculturelles développables à l'international. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 5(2), 335-356. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/doreg-v5i2.15330>
- Bénichou, M. (2023). *Le multiculturalisme*. Google Books. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=LJjSEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA113&dq=multiculturalisme&ots=Jbt1dEgZPG&sig=EEBisOPfEtbxWSR1Vh0Chf6cQE&redir_esc=y#v=onepage&q=multiculturalisme&f=false
- Benraiss, A., Benraiss B. (2023). « Quelles sont les limites des démarches actuelles en matière de gestion du changement et quelles seraient les nouvelles pratiques ? » *Question(S) de Management*, 46(5), 148-202. <https://doi.org/10.3917/qdm.226.0148>
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment : Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions. *Academy Of Management Journal*, 48(2), 257-281. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928400>

- Bhat, A. (2023). *Recherche exploratoire : Types et caractéristiques*. QuestionPro. https://www.questionpro.com/blog/fr/exploration-recherche/#Exploratory_research_Definition
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment : An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy Of Management Review*, 16(2), 291-317. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278938>
- Bullock, R., & Batten, D. (1985). It's Just a Phase We're Going Through : A Review and Synthesis of OD Phase Analysis. *Group & Organization Studies*, 10(4), 383-412. <https://doi.org/10.1177/105960118501000403>
- Burnes, B. (1996). No such thing as. . . a «one best way» to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11-18. <https://doi.org/10.1108/00251749610150649>
- Burakova, M., & Filbien, M. (2020). Intelligence culturelle comme prédicteur de la performance au travail en expatriation : rôle médiateur de l'ajustement culturel. *Pratiques Psychologiques*, 26(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2019.03.003>
- By, R. T. (2005). Organisational Change Management : A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Carsignol, A. (2015). *L'Inde et sa diaspora : Influences et intérêts croisés à l'île Maurice et au Canada*. Graduate Institute Publications. ISBN : 9782940549016
- Chanlat, J. F., Alami, R., & Executive, D. B. A. (2011). *Paradoxes et défis interculturels en matière de gestion : le cas des managers marocains formés en Occident en poste au Maroc*. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2011alami-chanlat.pdf>
- Chanlat, J. (2022). Le pluralisme managérial en Afrique. Dans *EMS Editions eBooks*, 85-103. <https://doi.org/10.3917/ems.tedon.2022.01.0085>
- Claude, G. (2019). *L'entretien semi-directif ; : définition, caractéristiques et étapes*. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>
- Crowne, K. A. (2013). An empirical analysis of three intelligences. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 45(2), 105-114. <https://doi.org/10.1037/a0029110>
- Cuche, D. (2020). *La notion de culture dans les sciences sociales*. Google Books. https://books.google.be/books?id=5F_MDwAAQBAJ&dq=qu%27est+ce+que+la+culture&lr=&hl=fr&source=gbs_navlinks_s
- Daboulé, I. A. M. (2021). L'interculturel dans l'enseignement des Langues et Cultures Nationales (LCN) à l'Extrême Nord Cameroun. Dans *Multilinguisme, multiculturalisme et représentations identitaires*, 273-286. <https://doi.org/10.3917/oep.goron.2021.01.0273>
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2002). Change Management. *Den Unternehmenswandel gestalten*, 10. Google Books. <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=gEblAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&d>

[q=Doppler,+K.,+%26+Lauterburg,+C.+\(2002\).+Change+Management.+Den+Unternehmenswandel+gestalten,+10+&ots=WL-Cb_gtfv&sig=SmHO2GZnSPBG66RUxCkgc2CinBI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?id=RERqDwAAQBAJ&dq=multiples+influences+à+repenser+suivant+une+approche+par+les+finalités+de+la+gestion+et+de+la+culture+nationale+en+tunisie&lr=&hl=fr&source=gbs_navlinks_s)

- Doytcheva, M. (2018). *Le multiculturalisme*. Google Books. https://books.google.be/books?id=RERqDwAAQBAJ&dq=multipulturalisme&lr=&hl=fr&source=gbs_navlinks_s
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*, 46(8), 905-920. <https://doi.org/10.1177/001872679304600801>
- Fleetwood, D. (2023). *Étude transversale : Qu'est-ce que c'est + Exemples gratuits*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/fr/etude-transversale/>
- Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2023). *L'enquête de terrain en management*. <https://doi.org/10.3917/ems.gilbe.2023.01>
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal Of Project Management*, 16(1), 43-50. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(97\)00016-1](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(97)00016-1)
- Guðmundsdóttir, S. (2015). Nordic expatriates in the US : The relationship between cultural intelligence and adjustment. *International Journal Of Intercultural Relations*, 47, 175-186. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.05.001>
- Guero, B. D. R., & Gueye, B. (2020). La pensée managériale en Afrique : revue historique d'un objet rampant sous influences multiples à repenser suivant une approche par les finalités. *Revue Afraine de Gestion*, 3(special), 53-90. <https://www.rag.sn/article/62>
- Gustavson, M. (2012). *Professional Norms in African Contexts: The forgotten dimension in development theory*. https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/38974/gupea_2077_38974_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2003). *Change management : The People Side of Change*. Google Books. [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=zQTy8mk8kZYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Hiatt,+J.+M.,+%26+Creasey,+T.+J.+\(2003\).+Change+management+:+The+People+Side+of+Change.+Prosci.&ots=wJjU2XAGc7&sig=zBZjquRpqhCTELC2FVTtQLmf5FU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=zQTy8mk8kZYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Hiatt,+J.+M.,+%26+Creasey,+T.+J.+(2003).+Change+management+:+The+People+Side+of+Change.+Prosci.&ots=wJjU2XAGc7&sig=zBZjquRpqhCTELC2FVTtQLmf5FU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Jones, M. L., & Blunt, P. (1993). Organizational development and change in Africa. *International Journal Of Public Administration*, 16(11), 1735-1765. <https://doi.org/10.1080/01900699308524871>
- Lassoued, K. (2008). Contrôle de gestion et culture nationale : un essai d'adaptation dans le contexte tunisien. *Management international*, 12(3), 91-103. https://biblos.hec.ca/biblio/periodiques/management_international/2008_vol12_no3/af-rqv-w82s.pdf

- Lauer, T. (2021). Change management. Dans *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5>
- Leigh, A. (1988), *Effective Change : 20 Ways to Make it Happen*. Hyperion Books.
- Lipovsky, B. (2025). *Cross-Cultural Interim Management : Challenges and Strategies*. CE Intérimaire. <https://ceinterim.com/fr/les-defis-de-la-gestion-interimaire-interculturelle>
- Livermore, D. (2011). *The cultural intelligence difference: Master the one skill you can't do without in today's global economy*. <https://davidlivermore.com/wp-content/uploads/2011/03/CQ-Difference-Chapter-1.pdf>
- Livian, Y. (2013). La recherche en gestion en Afrique de l'Ouest : importation ou adaptation ? *Les nouvelles dimensions de la performance des entreprises africaines*. <https://shs.hal.science/halshs-00785801v1>
- Lombard, D. (1972). A. Toussaint, Histoire de l'île Maurice. *Archipel*, 4(1), 241-243. https://www.persee.fr/doc/arch_0044-8613_1972_num_4_1_1026
- Malek, M. A., & Budhwar, P. (2012). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal Of World Business*, 48(2), 222-231. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.006>
- Mambila, B. (2025). Les défis du management des organisations en Afrique : Adaptation des pratiques occidentales aux contextes locaux. *Journal of Business and Technologies*, 1(4). <https://jobt.org/index.php/publications/article/view/34>
- Meier, O. (2024). Négociateur, manager et communiquer en contexte interculturel. *Management interculturel*, 8. Google Books. [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=GIwREQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Meier,+O.+\(2024\).+Management+interculturel+-+8e+%C3%A9d+:+N%C3%A9gociateur,+manager+et+communiquer+en+contexte+interculturel.+Dunod.&ots=dnFTb8W3dD&sig=cw5G0ozwXzhj09aU5JgGdE_CcqM&redir_esc=y#v=onepage&q=Meier%2C%20O.%20\(2024\).%20Management%20interculturel%20-%208e%20%C3%A9d%20%3A%20N%C3%A9gociateur%2C%20manager%20et%20communiquer%20en%20contexte%20interculturel.%20Dunod.&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=GIwREQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Meier,+O.+(2024).+Management+interculturel+-+8e+%C3%A9d+:+N%C3%A9gociateur,+manager+et+communiquer+en+contexte+interculturel.+Dunod.&ots=dnFTb8W3dD&sig=cw5G0ozwXzhj09aU5JgGdE_CcqM&redir_esc=y#v=onepage&q=Meier%2C%20O.%20(2024).%20Management%20interculturel%20-%208e%20%C3%A9d%20%3A%20N%C3%A9gociateur%2C%20manager%20et%20communiquer%20en%20contexte%20interculturel.%20Dunod.&f=false)
- Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulaire de management en Afrique. *Revue Management et Avenir*, (4), 179-197. <https://doi.org/10.3917/mav.010.0179>
- Michaud, Y. (2001). *Qu'est-ce que la culture ?* Google Books https://books.google.be/books?id=xYNCSILPTKAC&dq=qu%27est+ce+que+la+culture&lr=&hl=fr&source=gbp_navlinks_s
- Ng, K., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence : A review, reflections, and recommendations for future research. Dans *American Psychological Association eBooks*, 29-58. <https://doi.org/10.1037/13743-002>

- Olliewood. (2024). *Découvrez les secrets de la recherche exploratoire : types, méthodes et exemples*. <https://olliewood.fr/recherche-exploratoire-types-methodologie-et-exemples/>
- Peghini, J. (2010). Politique culturelle, télévision nationale et cinéma à l'île Maurice. *Études Océan Indien*, 44, 243-263. <https://doi.org/10.4000/oceanindien.469>
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2022). Change Management : From Theory to Practice. *TechTrends*, 67(1), 189-197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Principes constitutionnels | Service public federal Justice*. (s. d.). https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/cultes_et_laicite/principes_constitutionnels
- Prosci. (2024). <https://www.prosci.com/fr/>
- Qu'est-ce que l'interculturalité ? Epsilon Melia. (2022). Epsilon Melia / Formation Continue Social et Médico-social. <https://www.epsilonmelia.com/interculturalite-definition/>
- Rath, D. J. P. (2022). Causes of resistance and overcoming these resistances. À descriptive study on change management. *Rajasthali Journal*, Volume 2(1). <https://ssrn.com/abstract=4242686>
- Recardo, R. J. (1995). Overcoming resistance to change. *National Productivity Review*, 14(2), 5-12. <https://doi.org/10.1002/npr.4040140203>
- Ribuot, F., (2023). « Quelles sont les limites des démarches actuelles en matière de gestion du changement et quelles seraient les nouvelles pratiques ? » *Question(S) de Management*, 46(5), 148-202. <https://doi.org/10.3917/qdm.226.0148>
- Royall, K. (2020). *A woman's perspective – a look at gender and survey participation*. https://culturecounts.cc/blog/a-womans-perspective-a-look-at-gender-and-survey-participation?fbclid=IwY2xjawJOCNFleHRuA2FlbQIxMAABHZA6WZnFG1bqOijs3am-Js5MfJM5Q3NdvLvC8Vcc8hXLB1UKAucwpk1OyQ_aem_SvCjv64SGY9qJh9c-CcGrg
- Sall, F. D. (2018). Les méthodes de recherche du DBA. Dans *EMS Editions eBooks*. 140-157. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0140>
- Savidan, P. (2022). *Le multiculturalisme*. Google Books. https://books.google.be/books?id=jsqEEAAAQBAJ&dq=multiculturalisme&lr=&hl=fr&source=gbs_navlinks_s
- Schott, E., & Wick, M. (2005). Change management. Dans *Springer eBooks*, 195-221. https://doi.org/10.1007/3-540-26836-7_10
- Senior, B. (2006) *Organisational Change*. Google Books. [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=2GXWJ2eEjmwC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Senior,+B.+\(2002\)+Organisational+Change,+2nd+edn+\(London:+Prentice+Hall\).&ots=RYAGV1Dmrq&sig=DtV0rx2brj0aJ5HnhLgrQfjPF4&redir_esc=y#v=onepage](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=2GXWJ2eEjmwC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Senior,+B.+(2002)+Organisational+Change,+2nd+edn+(London:+Prentice+Hall).&ots=RYAGV1Dmrq&sig=DtV0rx2brj0aJ5HnhLgrQfjPF4&redir_esc=y#v=onepage)

<https://doi.org/10.1002/9781118133238.ch101>
&q=Senior%2C%20B.%20(2002)%20Organisational%20Change%2C%202nd%20ed
n%20(London%3A%20Prentice%20Hall).&f=false

- Simen, S.F. (2023). « Quelles sont les limites des démarches actuelles en matière de gestion du changement et quelles seraient les nouvelles pratiques ? » *Question(S) de Management*, 46(5), 148-202. <https://doi.org/10.3917/qdm.226.0148>
- Soto, C. J., & Jackson, J. J. (2013). Five-Factor Model of Personality. *Psychology*. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199828340-0120>
- Stanziani, A. (2012). Travail, droits et immigration. Une comparaison entre l'île Maurice et l'île de La Réunion, années 1840-1880. *Le Mouvement Social*, 241(4), 47-64. <https://doi.org/10.3917/lms.241.0047>
- Sylla, T. (2023). « Quelles sont les limites des démarches actuelles en matière de gestion du changement et quelles seraient les nouvelles pratiques ? » *Question(S) de Management*, 46(5), 148-202. <https://doi.org/10.3917/qdm.226.0148>
- Tapela-Mahube, U. (2019). *Adaptability of Change Management Models: What Works? À Botswana Case Study*. https://shura.shu.ac.uk/24735/1/Tapela-Mahube_2019_PhD_AdaptabilityofChange.pdf
- Thomas-Briand, A. (2024). La diversité, catalyseur de la transformation de l'entreprise. *Le Journal de L'École de Paris du Management, Hors série 1(HS1)*, 60-66. <https://doi.org/10.3917/jepam.hs1.0060>
- UNESCO. (2005) *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001495/149502f.pdf>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2009). Cultural Intelligence : Measurement and Scale Development. Dans *SAGE Publications, Inc. eBooks*, 233-254. <https://doi.org/10.4135/9781452274942.n18>
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance : a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548. <https://doi.org/10.1108/00251749810232628>
- Worou, R. D. (2011). La sagesse polyphonique : trois cas de pilotage de changement organisationnel dans des entreprises d'Afrique de l'ouest. *GRH*, 1(1), 73-100. <https://doi.org/10.3917/grh.111.0073>
- Zeeman, A. (2025). *Jeff Hiatt biography and books*. Toolshero. <https://www.toolshero.com/toolsheroes/jeff-hiatt/>

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif

A1.I Avant l'entretien

- Indiquer les objectifs généraux du mémoire et les thèmes cruciaux qui vont être abordés
- Questions RGPD : Consentement de participation, d'utilisation des données et de lecture par d'autres personnes, enregistrement de l'interview, anonymat de la personne

A1.II Phase d'introduction

- Avant toute chose, quelques mots sur la culture mauricienne
- Quelques mots sur le lieu de travail : rôle, tâches quotidiennes et journée type

+ Si la personne a vécu d'autres expériences à l'étranger : a-t-elle remarqué des choses spécifiques et différentes à Maurice par rapport à l'étranger (choses étonnantes, typiques)

A1.III Phase de centrage et approfondissement du sujet

- Perception et définition du changement (de manière générale)
- Focus sur un changement sur le lieu de travail : Expérience d'un changement significatif auquel la personne a dû faire face ainsi que sa place dans le processus (mis en œuvre, subit, arrivé après, etc.)

Si la personne n'a pas d'idées, donner des exemples pour la guider : restructuration, modification des objectifs/valeurs/missions de l'entreprise, introduction de nouveaux outils/logiciels, processus manuel automatisé, changement de direction, fusion-acquisition, nouveaux horaires, télétravail/travail-hybride, changement dans les salaires/primes/avantages, etc. → Si la personne n'a pas vécu de situation de changement d'un point de vue professionnel, il est fréquent de placer la personne dans une situation imaginaire.

- Quels étaient les objectifs de ce changement ? Pourquoi était-ce nécessaire ? Comment le changement a-t-il été communiqué ? Quel a été son ressenti personnel ? Quel a été le ressenti général ?
- Comment le changement s'opère-t-il ? (Si la personne pilote le changement : modèle ?)
- Poser des questions qui se rapprochent du modèle ADKAR sans l'expliquer : Motivations pour s'engager/participer à ce changement ? Formations ou accompagnement mis en place ? Récompenses ou reconnaissance à la fin du processus ?
- Quels ont été les résultats de ce changement dans l'organisation ?

A1.IV Phase de conclusion

- Dernière question : les principaux facteurs qui déterminent la réussite ou l'échec des initiatives de changement ?

« Nous sommes parvenues à la fin de cet entretien... »

- Souhait de partager autre chose ?
- Suggestion de pistes d'amélioration pour cet entretien
- Remerciements

Annexe 2 : Retranscription des entretiens

A2.I Entretien avec P1

Détails

Date : Jeudi 19 septembre 2024

Durée : 16 minutes

Lieu : Bureau de l'agence immobilière, Grand Baie, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Homme

Âge : 45-59

Intitulé de poste : Directeur d'une agence immobilière

Profil : MSEE

Romane : Avant de commencer, pourriez-vous me dire quelques mots sur la culture mauricienne ?

P1 : Ici, on a plusieurs religions et chacun a sa culture, mais on se respecte. Religions et business, tout est connecté, ça, c'est sûr. Par exemple, moi je suis dans la religion et il n'y a aucune restriction, donc mes clients peuvent être hindous, musulmans, il n'y a pas de soucis. Moi je me suis hindous et presque tous mes clients sont français, mais il n'y a pas de souci, la rivalité n'existe pas.

Romane : En quoi consiste votre travail ?

P1 : Je suis directeur de compagnie, nous sommes promoteurs immobiliers. Nous construisons des villas et nous faisons des projets de morcellement de terrain.

Romane : Comment se traduit ce travail au quotidien ?

P1 : Nous avons une centaine d'employés et je les accompagne dans leur travail en leur donnant les choses à faire.

Romane : Et de manière générale, comment percevez-vous le changement ? Qu'est-ce que cela vous évoque ?

P1 : Pour être franc, ici le changement est positif. Peut-être que les changements d'ailleurs sont moins bien vus parce que je vois plutôt que les gens aiment beaucoup venir à Maurice. Je suis en train de remarquer que la tendance maintenant et je ne sais pas pourquoi, mais les gens quittent la France pour venir ici. Je ne sais pas pourquoi, je ne suis pas Français, je ne sais pas ce qu'il se passe là-bas, mais tout le monde veut venir à Maurice. Peut-être à cause de la langue, du climat et de la propreté. Ce n'est pas aussi sale que ça quand même, le pays est propre, il fait bon à vivre. Mais avec mes projets du moment, je remarque qu'il y a beaucoup de français.

Romane : Comment définissez-vous le changement au travail ?

P1 : Écoutez, moi je pense que ce sont plutôt des problèmes d'attitude.

Romane : Problème d'attitude avec les employés ?

P1 : Oui. Je peux m'adapter que très rarement avec les nouveaux employés. Il y a vraiment de gros soucis avec les nouveaux et nouvelles, mais ce n'est pas moi le problème. Je pense que c'est une question d'adaptation, car tout le monde ne veut pas être sous quelqu'un dans la hiérarchie et obéir à d'autres personnes. Quand je trouve un bon employé, je l'engage, mais souvent, il y en a qui sont là de 2 mois, 3 mois et puis ils ont de mauvaises attitudes. Il y a aussi des problèmes de ponctualité pour venir le matin. Ils viennent travailler, mais en retard et ça, c'est mon problème. C'est quelque chose que je n'accepte pas du tout et qui est très important, car 1h de retard sur mon chantier, ça retarde mes délais. De plus, il y a un gros problème de main-d'œuvre. S'il n'y a pas les étrangers ici, on ne travaille pas. Si je ne compte que sur les Mauriciens, alors moi je ferme tout, je n'ai plus de travail. C'est ça le changement, ce n'était pas le cas avant. Peut-être que vu que les Mauriciens ont un meilleur niveau de vie, ils ne veulent plus travailler aussi dur.

Romane : Comment faites-vous pour remédier à cela ?

P1 : Je trouve les contracteurs qui ont des employés qui veulent vraiment travailler. Au fur et à mesure de mon projet, je fais le paiement, je fais le suivi de mon travail et le souci de l'employé, je vois ça directement avec le contracteur.

Romane : Et si vous avez un souci, par exemple avec un employé qui est toujours en retard, etc., est-ce que vous communiquez avec cette personne ?

P1 : Oui, bien sûr, il faut communiquer parce que je ne peux pas me retrouver avec une personne en moins du jour au lendemain.

Romane : Mettez-vous en place un accompagnement avec ces personnes ?

P1 : Il est mis en contact avec le bureau de travail. Cependant, je trouve que le bureau du travail est un peu trop en faveur des employés qui ne sont pas bons et performants au boulot, ils les soutiennent trop. Le bureau du travail n'est pas du côté de l'employeur, il est du côté de l'employé même s'il ne travaille pas bien.

Romane : Quel est le résultat final de tout ça ?

P1 : Si un employé a mal fait mon travail pendant 3 mois et que je ne suis pas satisfait avec lui et que je le vire, il faut que je donne de l'argent en plus pour qu'il parte. Alors je suis perdant, car si au départ l'employé n'est pas performant, c'est moi qui paie.

Romane : Selon vous, que faudrait-il faire pour ne pas se retrouver dans ce genre de situation ?

P1 : Il faut plus de travailleurs parce que la population mauricienne est un peu trop faible. Ouais. Pour faire marcher le business comme il faut, la population un peu trop petite. Pour le moment, on est 1,1 million d'habitants et je pense que si on était 2 millions d'habitants, on serait beaucoup mieux.

Romane : Est-ce que vous avez déjà expérimenté de nouveaux logiciels, de nouveaux outils de travail ?

P1 : Non parce que c'est un peu problématique chez nous comme toutes nos données sont déjà sur un logiciel. Aussi, il y a une personne qui travaille avec moi parce qu'il ne trouve pas de travail. Il est à la recherche depuis plus d'un an, mais il ne trouve rien.

Romane : C'est difficile de trouver du travail à Maurice ?

P1 : Le travail de haut niveau oui, mais lorsqu'on est au bas de l'échelle, il y a plein de boulot. Pour les hauts niveaux, c'est un peu compliqué parce qu'il y a beaucoup de compétitions et ces gens-là ne veulent pas faire du travail d'en bas, ils sont peut-être un peu trop qualifiés pour le marché du travail pour une période suspendue. Quand il va partir, il faudra que je trouve un remplaçant qui est difficile à trouver.

Romane : Pendant la période du COVID, êtes-vous passé au télétravail ?

P1 : Non, pas vraiment.

Romane : Vous veniez travailler à l'agence ?

P1 : Pendant le COVID, les gens n'ont pas pu travailler parce que nous, notre travail, c'est plutôt sur les chantiers de construction.

Romane : Vous étiez complètement à l'arrêt du coup ?

P1 : Oui, parce qu'il nous faut du ciment, du matériel en permanence, tous les jours, mais les camionneurs ne nous livraient pas donc il n'y avait pas de travail.

Romane : Étiez-vous au chômage technique ?

P1 : Exact, on avait des projets, mais on ne pouvait pas travailler. On avait aussi notre client, on avait l'argent, mais on ne pouvait pas travailler à cause des matériaux. Aussi, la semaine dernière et même aujourd'hui, on a un problème de ciment, car il n'y en avait pas et je ne sais pas pourquoi il n'y en a pas.

Romane : Avez-vous trouvé une solution ?

P1 : Non pas vraiment.

Romane : Y a-t-il quelque chose que vous souhaiteriez encore partager ?

P1 : Non, on est bien.

Romane : Un tout grand merci pour votre temps et vos réponses à mes questions.

P1 : Il n'y a pas de souci.

A2.II Entretien avec P2 & P3

Détails

Date : Jeudi 26 septembre 2024

Durée : 19 minutes

Lieu : Bureau de l'entreprise à Ébène, ladite Cybercity, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Homme et femme

Âge : 18-29

Intitulé de poste : Team manager & Signal manager dans le département comptable d'une entreprise mondiale de services financiers

Profils : MEM & MEM

P2 : J'ai une question. De quel type de changement devons-nous parler ? Le travail ? C'est-à-dire changement de routine, changement de place ?

Romane : Oui, cela peut également être des licenciements, de nouveaux outils. Cela peut être aussi de nouveaux avantages, un nouveau salaire, des nouveaux horaires, un changement de direction aussi. Mais avant de discuter du changement, pouvez-vous un petit peu me parler de la culture mauricienne ?

P3 : Oui, au niveau du travail.

P2 : Normalement, ici à Maurice, on travaille au bureau. Et la culture, c'est qu'on travaille à horaire fixe, avec des contrats où le commencement sera défini. Mais en réalité, ça ne marche pas comme sur le papier. Si ça commence à 08h00 et que ça termine à 17h00, ça n'est pas nécessairement à 17h00 que cela va finir. Peut-être 17h30, cela dépend. Normalement, c'est ça et le mode de transport le plus communs, c'est le bus. Normalement, on travaille 5 jours par semaine, mais on peut aussi avoir des heures supplémentaires le samedi ou en semaine, mais il n'y a que le dimanche où on ne travaille pas, ça, c'est la culture mauricienne.

P3 : Les dimanches, on est à la plage.

Romane : Justement j'ai rencontré des personnes ce matin dans le bus qui m'ont expliqué que le dimanche à la plage est quelque chose d'important pour vous. Quels sont vos rôles au sein de la boîte ?

P3 : Donc lui, il est le manager de la team, et nous sommes dans l'opération « Open and Done » comme on appelle ça ici et moi, je suis le « signal » manager. Donc, on est dans le même team en ce moment. Pour revenir à ce que P2 a dit, je pense qu'à Maurice on a 2 cultures différentes en matière de travail. D'une part, ceux qui travaillent pour le gouvernement et les autres qui travaillent dans le secteur privé. Pour les personnes qui travaillent dans le gouvernement, c'est un petit peu plus fixe dans le sens où ils travaillent du lundi au vendredi de, à peu près, 9h à 16h ou 17h. C'est un petit peu plus fixe comparé au secteur privé où on doit parfois rester jusque 19h30 ou 21h. Je pense que cela dépend aussi du domaine, car nous sommes dans la

comptabilité et c'est très dynamique, il y a beaucoup de choses qui se passent. Ainsi, on doit être flexible ici, car si on ne l'est pas, ce n'est pas possible.

Romane : Je comprends. Et comment est-ce que vous définissez le changement ? C'est quoi pour vous ?

P3 : Le changement, je pense que c'est tout ce qui n'est pas pareil qu'avant. C'est quelque chose que les gens n'aiment pas. De mon point de vue, personne n'aime le changement dans la communauté mauricienne. On aime bien être dans notre...

P2 : Comfort zone. Parce que dès qu'on change nos habitudes, c'est la frayeur. Qu'est-ce qu'il va se passer ? On veut rester là où on est parce qu'on est habitué.

P3 : Mais sinon, là au niveau de Maurice, avec le COVID, on était obligés de travailler à la maison, donc ça a été un gros changement. Je pense que beaucoup de personnes ont eu du mal au commencement à travailler à leur domicile et à s'habituer aux équipements. La communication a changé aussi, car d'habitude on criait de loin dans le bureau. Cependant, je pense que peu importe le changement, on finit par s'y habituer, au bout d'un moment ça devient l'habitude.

P2 : Vous tombez à pic ici parce que justement on va changer de bâtiment très bientôt. On va changer de bâtiment, tout va changer, c'est à dire la façon dont on travaille et l'équipe, car on sera regroupé en un seul étage et mélangé avec d'autres personnes de l'entreprise avec qui on n'a pas l'habitude de travailler. Pour le moment, il y a beaucoup de réunions et on ne veut pas bousculer les gens, mais faire étape par étape.

P3 : Exactement.

P2 : On va le faire graduellement, car si on bouscule les gens, ils ne vont pas aimer et pour les faire s'y habituer.

P3 : Le changement, s'il est bien planifié, je pense, va bien se passer.

P2 : Le pire que les gens peuvent ressentir c'est l'inquiétude. Mais, une fois qu'on a considéré une bonne communication, on va éduquer les gens sur le pourquoi on fait ce changement, qu'est-ce que ça va améliorer. Et tout cela va permettre aux gens d'embrasser le changement.

Romane : Quelle raison se cache derrière le fait que vous devez changer de bâtiment ?

P3 : Parce qu'avant, on était une entreprise et maintenant on a fusionné, acheté d'autres entreprises et maintenant, on est 3 ou 4 rassemblées et nous voulons être tous dans le même bâtiment.

Romane : OK, je vois et quel est le ressenti général par rapport à ça ?

P3 : Il y a beaucoup de questions qui se posent, vraiment beaucoup de questions de tout le monde, à tous les niveaux. Par exemple, au niveau du transport, comment va-t-on faire pour aller là-bas ? Parce qu'ici les gens savent exactement quel bus prendre pour venir ou s'ils prennent leur voiture, ils ont le parking, mais là-bas ils ne savent pas quel bus prendre étant donné que c'est un endroit un petit peu plus retiré. Et donc la plus grande peur c'est de savoir quel transport prendre le matin et à quelle heure vont-ils rentrer le soir chez eux ?

P2 : Ils se demandent quelle sera la distance entre l'arrêt de bus et le bâtiment, s'il y aura un bus de transits, etc.

P3 : Il y a également une petite question qui reste. Pour le moment, on est habitué avec tout le monde, mais là, on va devoir aussi apprendre à connaître les autres firmes. Donc, les personnes sont un petit peu réticentes à l'idée de connaître d'autres personnes et se disent que s'ils ne connaissent pas les gens, ils ne les aiment pas. C'est comme cela que ça se passe à Maurice, mais dès qu'on côtoie la personne, qu'on la connaît, à ce moment-là, ça se passe bien.

Romane : D'accord. Et comment est-ce qu'on vous l'a annoncé que vous alliez changer de bureau ?

P2 : Ça a commencé par des mails pour nous expliquer qu'on allait changer de bâtiment. Cela s'est passé il y a quelques mois et c'était comme si tout le monde devait savoir ce qu'il se passait, mais c'était dans le futur lointain donc on a eu le temps de se préparer. On a eu plusieurs communications, réunions sur comment cela allait se faire, pour montrer aux gens que cela allait bien se passer. Cela s'est fait graduellement.

Romane : Et justement durant ces réunions et communications, on vous a expliqué les différentes étapes du processus ?

P3 : Oui. Alors déjà pour le bâtiment, on le voit d'ici et on a vu quand il a été construit et quand il a commencé à prendre forme. Ensuite, on nous a annoncé qu'il y aurait 6 étages pour nous. Pour le moment, quelques employés sont déjà partis là-bas pour travailler, pour faire des tests et ils y sont déjà à l'aise. D'autres personnes les rejoignent petit à petit. On est vraiment parties prenantes du changement, on ne nous laisse pas sur le côté.

P2 : Avant même d'aller s'y installer, on a déjà un feedback des autres personnes qui nous disent que c'est beau d'y travailler parce que l'environnement est nouveau et je trouve que c'est formidable.

Romane : Oui, je trouve que c'est bien de faire ce projet pilote avant que vous ne déménagiez tous. Ce projet, est-il sur base volontaire des personnes ou au hasard ?

P3 : C'était un petit peu prédéterminé par le management, oui.

Romane : D'accord. Selon vous, quels seraient les facteurs qui déterminent qu'un projet de changement aboutisse et que tout le monde soit content ?

P2 : La clarté des choses. Nous allons toujours travailler pareil, mais nous avons besoin d'informations sur le nouvel équipement, les nouvelles infrastructures étant donné que c'est cela qui change. Et justement, de savoir que les infrastructures sont meilleures, c'est cela qui va nous encourager à aller de l'avant, et même si nous travaillerons pareil, nous savons qu'il y aura des améliorations dans notre travail. Par contre, si nous devons faire de nouvelles choses, là nous aurions été réticents.

P3 : Mais, même si le travail change, par exemple, si je nous prends pour exemple, on n'était pas toujours dans notre domaine actuel, car on était tous les 2 auditeurs avant de commencer à travailler ici. Donc, le changement de travail, ce n'est pas pareil, mais je pense que ça dépend de la personne.

P2 : La volonté de la personne.

P3 : À apprendre, à voir le changement positivement et ce qu'il peut rapporter à la personne parce que le changement n'est pas toujours mauvais. Je pense que le changement peut être aussi bon que mauvais, mais si on est optimiste, et qu'on prend tout ce qui a de bon dans le changement je pense que ça va le faire. Je pense aussi qu'avec le changement, on peut aller de l'avant alors que sans changement non, on reste là où on est, on reste stagnant.

Romane : Exact, on s'améliore. Y a-t-il autre chose que vous voudriez partager sur le sujet ?

P3 : Non, non, super.

P2 : Je pense avoir tout dit aussi.

Romane : Je vous remercie tous les 2 d'avoir répondu à mes questions. Ça m'aide beaucoup et ça tombe bien vu que vous êtes en plein processus de changement. Donc c'est super intéressant, merci.

P2 : Vous le saviez que nous étions en processus de changement ?

Romane : Non, du tout, c'est le hasard de vous avoir rencontrés.

P3 : Le hasard fait bien les choses.

A2.III Entretien avec P4

Détails

Date : Mercredi 25 septembre 2024

Durée : 21 minutes

Lieu : Café à Grand Baie, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Femme

Âge : 18-29

Intitulé de poste : Talent Acquisition

Profil : E (Française qui a fait ses études en France et est expatriée à Maurice depuis 5 ans)

Romane : Je vais te rappeler juste les grands points de ma recherche. Donc en fait le but c'est de comprendre comment est-ce que les gens perçoivent le changement de manière générale et plus spécifiquement le changement au travail. Si je me souviens bien, tu viens de France et cela fait 5 ans que tu es ici ?

P4 : Exact. J'ai compris l'étude, mais toi tu fais des études en quoi spécifiquement ?

Romane : Moi, je suis en gestion.

P4 : D'accord.

Romane : Comme cela fait quelques années que tu es plongée dans la culture mauricienne, est-ce que tu peux m'en parler un petit peu ?

P4 : Donc déjà, c'est une culture qui est dite multiculturelle d'un point de vue général, parce qu'en fait, c'est une île qui a été découverte et où il n'y avait pas d'habitants et donc des gens de partout dans le monde sont venus ici. Dans la communauté, il y a les blancs mauriciens, les Sino-Mauriciens ou encore les Indo-Mauriciens, donc c'est une culture très mixte. Je pense que c'est une culture qui est très accueillante, ce sont des gens qui sont toujours prêts à aider, très souriants, chaleureux. Je pense que ça vient du fait qu'on est au soleil par rapport à Paris où il fait tout le temps gris. De manière générale, ce sont des gens très chaleureux et très souriants. Après, du fait qu'il y a cette multiculturalité, forcément, il y a des gens qui se mélangent et puis il y a aussi des gens qui ne se mélangent pas. Mais globalement, ça reste des gens quand même chaleureux, je pense que les gens ne se mélangent pas peut-être à cause de l'histoire, les colons, etc. Donc voilà, je dirais, globalement, ce sont des gens très accueillants, qui aiment aider et qui sont chaleureux.

Romane : Je vois. As-tu remarqué une culture spécifique au travail ? Peut-être différente de ce que tu as expérimenté en France ?

P4 : Je pense que mes amis mauriciens ne seraient pas très contents que je dise ça, mais du fait qu'on est sur une île, il y a une expression que j'aime bien c'est : « Pas trop vite le matin et doucement l'après-midi ». Ça veut dire que les gens ne sont jamais pressés, les choses prennent beaucoup de temps, il n'y a jamais d'urgences. Globalement, il faut s'armer de patience au travail. Du fait que les choses se font plus lentement, il y a ce côté de retard. Par exemple, la

ponctualité en Allemagne est très importante, en France, on s'accorde toujours le quart d'heure de retard, mais parfois, ici, si on demande à un plombier de venir ou à la société d'électricité de venir, elle passera entre 10h00-17h00. Donc il faut en être conscient et « Go with the flow » comme on dit.

Romane : OK, et toi, c'est quoi ton rôle dans ton entreprise ?

P4 : Alors moi je suis talent acquisition. Donc en gros, c'est chasseuse de têtes et recruteuse dans une société comme de conseil, c'est-à-dire qui met en relation des ressources avec des entreprises, comme le font Michael Page, Accenture, etc. sauf que nous, on est spécialisé sur le marché freelance et nous, on est une succursale offshore, c'est-à-dire que notre business, en fait, n'est pas fait sur le marché mauricien. Je ne recrute pas à Brest pour des entreprises mauriciennes, on est offshorisé, comme Maurice d'ailleurs est une un gros vague d'offshore. En fait, on est là pour recruter des Français pour des entreprises françaises basées en France.

Romane : OK.

P4 : Et donc moi ma journée c'est trouver des CV, contacter ces personnes, les préqualifier dans ces interviews pendant 15, 20, 30 minutes, pour ensuite les proposer aux clients et puis suivre tout le processus de recrutement.

Romane : OK, je vois. Et comment est-ce que tu perçois, toi, le changement ?

P4 : De manière générale ou en entreprise ?

Romane : D'abord de manière générale et puis en entreprise.

P4 : Comme je travaille dans l'informatique, je parle beaucoup avec ce qu'on appelle les constructeurs en projet de changement. Globalement, ce que je perçois du changement, c'est que ce sont de vrais enjeux pour la société et pour les entreprises en général, c'est d'ailleurs pour ça qu'il y a des gens spécialisés dans le domaine. Parce que l'on constate que c'est bien d'implémenter des outils, des nouveaux processus, mais en fait si les utilisateurs finaux sont réticents, l'adoption ne se fait pas. Je pense que les entreprises sont de plus en plus conscience qu'il faut vraiment investir dans le changement, mais toutes ne s'en rendent pas forcément compte alors c'est vrai que c'est très important et assez crucial pour faire améliorer les processus.

Romane : Ici à Maurice, as-tu déjà vécu une situation de changement dans ton entreprise ?

P4 : Dans mon ancienne entreprise, toujours à Maurice, on a fait des changements d'outils alors c'étaient plus des évolutions donc ça n'a pas drastiquement changé le quotidien et on était une équipe très jeune et donc pas une population réticente au changement. Et en plus c'était en mode start-up, donc on est agile et on n'a pas le choix que de changer. Moi je n'ai pas eu de résistance au changement d'outils. Après j'ai changé d'entreprise et j'ai dû réadopter de nouveaux process et de nouvelles manières de fonctionner et là pour le coup j'ai été réticente de certains changements. C'était, non pas propre à Maurice, mais plutôt propre à moi du fait que dans mon ancienne entreprise par exemple, je faisais la qualification des profils et ensuite je proposais des CV aux commerciaux. Là, aujourd'hui, je dois proposer les profils, mais je dois assurer le suivi derrière et ça, je ne le faisais pas avant. Par exemple, je ne faisais pas de feedback négatif au consultant dans mon ancienne entreprise et aujourd'hui je dois le faire. Donc, j'ai beaucoup de

mal et encore maintenant, de temps en temps, j'ai du mal à faire des retours négatifs, mais c'est propre à moi et non pas propre à l'entreprise.

Romane : Comme tu me disais juste avant, tu as fait l'onboarding à Barcelone et puis tu es finalement revenue à Maurice, y a-t-il eu un accompagnement quand tu es passée de l'un à l'autre ?

P4 : Je dirais que l'entreprise m'a accompagné parce qu'en fait, j'ai fait l'onboarding à Barcelone l'année dernière, donc j'étais en direct avec mon manager et toutes les autres personnes de l'équipe. Mais très rapidement, je suis retournée à Maurice et là, jusqu'à l'ouverture des bureaux qui ont ouvert 3 mois après mon retour à Maurice, là, je me suis retrouvée un peu seule et c'était un peu compliqué. Ça ne m'a pas empêché de performer, mais c'était difficile.

Romane : Tu m'expliquais aussi que tu ne préférerais pas donner de raisons pour ton retour à Maurice et il n'y a aucun souci. Est-ce qu'à Maurice les managers étaient au courant de ta situation ?

P4 : Oui, les managers étaient au courant et pour autant je n'ai pas eu d'accompagnement.

Romane : Je vois. Tu me disais que tu trouves que le changement c'est vraiment quelque chose d'important, qu'est-ce que tu penses de cette façon de voir les choses à Maurice ?

P4 : Je pense qu'aujourd'hui, la notion du changement, comme tout va doucement, il n'y a pas de changement drastique pour les Mauriciens, et donc je pense qu'il n'y a pas d'enjeux de changement à Maurice et dans les entreprises mauriciennes. Même d'un point de vue infrastructure ou IT, les changements sont tellement lents qu'il n'y a pas de processus de changement ou d'adoption par les Mauriciens ou par les collaborateurs mauriciens. Après moi je travaille pour une petite entreprise et je ne sais pas comment cela se passe dans les gros cabinets et grandes entreprises, mais je pense qu'il n'y a pas ce questionnement d'enjeux à Maurice. Je ne sais pas si je réponds à ta question.

Romane : Si si tout à fait.

P4 : Je me permets, j'ai une copine qui est en VIE et qui travaille à Maurice, elle est ingénieur de formation pour les sociétés industrielles et ce serait super intéressant que tu l'interviewes parce que justement elle a du tout changer dans la société dans laquelle elle est. Je peux te mettre en relation avec elle, mais je pense que son expertise et son vécu du changement peuvent être très intéressants.

Romane : Ah oui, je veux bien, cela doit être intéressant. Ce serait super si tu savais me mettre en contact avec elle.

P4 : Avec plaisir.

Romane : Selon toi, quelles auraient été les choses qui auraient dû être mises en place pour ton retour à Maurice afin que les choses se passent mieux pour toi et que tu ne te sentes pas seule ?

P4 : Je pense qu'un peu de communication aurait été bien parce que quand je suis revenue, je ne savais pas ce qui allait se passer, si je devais chercher un autre boulot, etc. J'étais complètement perdue et je pense que cela aurait été le minimum pour ma situation.

Romane : Je comprends. Y a-t-il d'autres choses que tu voudrais rajouter sur le sujet ?

P4 : Non je pense que j'ai dit tout ce que je pensais. As-tu d'autres questions ?

Romane : Non, on est à la fin de l'entretien, un tout grand merci pour ton temps et ton témoignage.

P4 : Super, avec plaisir. Tu es à Maurice pendant combien de temps encore ?

Romane : Je suis encore là 2 semaines et ça fait déjà 2 semaines que je suis là. J'essaie de rencontrer un maximum de personnes, faire un maximum d'entretiens avant de rentrer en Belgique.

P4 : Que tout se passe bien pour toi alors. Et si tu as encore des questions, n'hésite pas à me recontacter et de toute façon je te mets en contact avec P12 pour voir si elle a un peu de temps à t'accorder.

Romane : Super, merci beaucoup.

A2.IV Entretien avec P5

Détails

Date : Jeudi 3 octobre 2024

Durée : 14 minutes

Lieu : Réunion Teams

Profil sociodémographique

Genre : Femme

Âge : 30-44

Intitulé de poste : Fondatrice et CEO d'une entreprise de communication

Profil : MEE (Franco-Mauricienne, elle a été à l'université en France)

Romane : Voilà alors, pouvez-vous un petit peu me parler de votre parcours ?

P5 : Je suis mauricienne, je suis née à Maurice et je suis Franco-mauricienne, donc en gros, ce sont les Blancs mauriciens descendants des colons. Je suis allée à l'école française ici, à Maurice, puis je suis partie faire mes études supérieures en France, j'ai fait Sciences Po où j'ai fait un master en communication et puis j'ai fait un stage de fin d'études à Maurice. Après mon stage, on m'a embauché dans la boîte où j'étais et j'y ai travaillé 2 ans. Ensuite, je suis repartie à Londres pour 2 ans et après je suis rentrée à l'île Maurice fin 2012 et début 2013. Par la suite, j'ai monté ma boîte de communication.

Romane : Pouvez-vous un petit peu me parler de la culture mauricienne ?

P5 : Tu connais Maurice ou pas du tout ?

Romane : Oui, un petit peu.

P5 : Maurice, c'est une île multiculturelle comme tu le sais sûrement. Donc, il y a à peu près 53% d'hindous, il y a une petite minorité de Franco-Mauriciens comme je disais 2%, il y a des gens d'origine chinoise qui doivent être à peu près à 10% et les musulmans, pareil, à peu près 10%. À côté de cela, il y a aussi les descendants africains. Voilà, grosso modo, il y a beaucoup de peuples qui se côtoient avec des origines différentes, avec des cultures, des habitudes alimentaires différentes, même si elles sont semblables puisqu'il y a eu un melting pot qui fait qu'aujourd'hui tout le monde mange à la fois hindous, français, africain, anglais, etc. Le pays est indépendant, on a une double culture à la fois, très francophone et très anglophone, la langue nationale, c'est l'anglais, mais tout le monde au quotidien parle le français ou sinon bien sûr le créole qui est la langue vernaculaire. Je peux également dire que c'est un pays assez pacifique. En général, les gens s'entendent bien et vivent ensemble relativement en paix. Donc voilà pour notre culture grosso modo.

Romane : Est-ce qu'il y a une culture spécifique au travail ?

P5 : Non, il n'y a pas de nom en tout cas sur lequel on pourrait dire ça c'est une culture X et ça, c'est une culture Y. Ici, le travail c'est le travail. Par contre, les entreprises changent en fonction de si c'est de l'hôtellerie, le textile, les services, etc., chaque entreprise a sa culture d'entreprise, mais le pays en soit n'a pas de culture différente par rapport à l'Europe ou l'Amérique. Enfin, je pense que c'est une culture plus ou moins similaire.

Romane : D'accord. Quel est votre rôle actuel dans votre entreprise ?

P5 : Je suis fondatrice, CEO.

Romane : À quoi ressemblent vos tâches quotidiennes ? Une journée type pour vous ?

P5 : Pour moi, il n'y a pas vraiment de journée type, tous les jours sont différents, mais je m'occupe du recrutement. De plus, une comptable fait tout ce qui est administration, mais évidemment je dois suivre de près la comptabilité, la facturation, les suivis client, etc. Et puis mon rôle, c'est de coordonner l'équipe, c'est-à-dire veiller à ce qu'elle fonctionne bien, qu'elle avance dans le bon sens. Et puis bien sûr, je dois veiller aux clients pour qu'ils soient satisfaits donc je propose des projets, je vais en présentation et je fais du démarchage. Une fois le projet aboutit, je vais expliquer nos idées, le projet, etc. Je fais donc un petit peu de tout à la fois : des ressources humaines, du marketing, de l'administration, imaginer le moyen/long-terme de l'entreprise.

Romane : D'accord, et comment est-ce que vous percevez le changement de manière générale ? Pour vous, ça représente quoi ?

P5 : Le changement, c'est important, je vois cela comme des opportunités, en général. Mais bien sûr, c'est quelque chose qui prend du temps à rentrer dans les mentalités et à être accepté. Je pense que le changement peut faire peur évidemment à certaines personnes, mais il suffit de mettre les bonnes choses en place, les bonnes procédures en place pour l'implémenter, et ensuite de bien expliciter les raisons du changement et qu'est-ce que ça va apporter.

Romane : Avez-vous déjà dû mettre en place des changements dans votre entreprise ?

P5 : Non, tout dépend de ce qu'on entend par changement, mais on n'a pas vécu de changements. Il y a des personnes qui partent, qui viennent, ce sont des changements de personnes par exemple. Donc, il faut se réhabituer, il faut se réadapter à une nouvelle personne, mais ça, c'est la vie normale d'une entreprise donc je ne qualifierais pas ça de changement. Au sens changement, grand chamboulement, non, je n'ai jamais eu à faire de grands chamboulements de changement, en 10 ans à la tête de ma boîte.

Romane : D'accord. Pendant la crise sanitaire du COVID, est-ce que vous êtes passés au télétravail ?

P5 : Oui, bien sûr, on était obligé.

Romane : Du coup, comment avez-vous fonctionné ? Comment ça s'est passé ?

P5 : Ça s'est très bien passé parce que l'entreprise est très jeune, très agile. Tout le monde avait moins de 30 ans pendant le COVID, donc on avait tous des laptops. On se connectait à distance, on faisait des zooms et on travaillait bien, vite et de façon efficace. Donc, dans une entreprise comme la nôtre, dans le service, ça n'a pas été un cataclysme, ni difficile à appréhender et à mettre en place. Enfin bien sûr, c'était un changement et bien sûr, il faut donner un petit peu de temps au début pour le « New normal » comme on dit, mais ça n'a pas été complètement perturbant pour les équipes, je dirais.

Romane : Vos équipes vous ont fait part de leur ressenti positif concernant la situation alors ?

P5 : Non pas vraiment parce qu'ici les gens ne disent pas vraiment ce qu'ils pensent et il y a une certaine peur, si je peux dire ça comme cela, des supérieurs hiérarchiques.

Romane : Je vois. Et j'ai une petite dernière question pour vous, selon vous, quels seraient les facteurs qui déterminent la réussite d'un projet de changement. Donc imaginons demain, vous avez un gros projet de changement qui va arriver dans votre entreprise. Qu'est-ce qui, selon vous, fera que ça se passera bien ?

P5 : Il faut inclure les personnes qui font partie du changement dans le processus dès le début. Donc c'est important d'avoir les parties prenantes, de les informer autour d'une table, de leur demander leur avis, de leur expliquer l'objectif, de voir ce qu'ils en pensent, comment ils pensent qu'on peut y parvenir, quelles sont leurs idées, etc. Donc, impliquer les parties prenantes, je pense que ça, c'est vraiment le premier pilier. Ensuite, procéder par étapes avec, toujours, l'objectif à atteindre et après chaque étape, faire des petits bilans, des situations et être sûr qu'on est toujours sur la bonne voie, que les bonnes personnes sont mobilisées aux bons endroits. Une fois qu'on a les bonnes personnes et que nous sommes dans le bateau, on arrivera à bon port, mais il faut savoir aussi où on va, dans quelle direction, avec qui, quels sont les moyens mis en place pour réussir à y parvenir, etc..

Romane : Super. De mon côté, j'ai posé toutes mes questions, est-ce qu'il y a quelque chose d'autre que vous voudriez rajouter ?

P5 : Génial. Rien à rajouter non plus pour l'instant.

Romane : N'hésitez pas à me recontacter si vous souhaitez rajouter quelque chose. Un tout grand merci pour votre participation.

P5 : Super Romane, parfait, j'espère que ça t'a aidé et bon courage.

A2.V Entretien avec P6

Détails

Date : Mardi 24 septembre 2024

Durée : 21 minutes

Lieu : Bureau de l'entreprise à Grand Baie, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Femme

Âge : 18-29

Intitulé de poste : Research and headhunting consultant

Profil : MEM (Mauricienne qui travaille pour une entreprise française)

Romane : Pour commencer, est-ce que tu peux me parler un petit peu de la culture mauricienne ?

P6 : Plutôt en général ou au travail ?

Romane : En général.

P6 : En général, la culture mauricienne est assez diverse. Comme tu le sais, nous avons énormément de religions, énormément d'origines différentes. Donc, la culture inclut les origines de chaque religion, et que ce soit pour la nourriture, la danse, les fêtes, tout est mélangé et c'est ce qui forme la culture mauricienne.

Romane : Et au travail, est-ce que vous avez une culture spécifique ?

P6 : Alors au travail, on va dire que la culture mauricienne vient se mêler à l'environnement de travail. C'est-à-dire que même dans les sociétés offshores, des sociétés qui sont Françaises, Anglaises, Américaines, etc., on va quand même voir la culture mauricienne dans la façon de parler, le langage et dans la façon de travailler. Les Mauriciens accordent beaucoup d'importance au travail et aux « overtimes » comme on dit, même s'il faut travailler après les heures de travail, ça ne pose pas de problème tant qu'on est rémunéré pour notre job. Par contre, les « gossips », comme on dit en créole, des « palabres », tout le monde parle de tout le monde parce que l'île est petite. Donc tout ce que tu fais dans ta vie privée, c'est discuté au travail. On voit aussi la culture mauricienne au travail dans ce qu'on fait, on est tout le temps motivé à travailler. De manière générale, les Mauriciens travaillent beaucoup, ils sont vraiment appliqués et passionnés dans ce qu'ils font.

Romane : D'accord. En quoi consiste ton travail ?

P6 : Alors moi, je suis dans le recrutement, donc dans la chasse de tête et plus particulièrement, en France. Donc voilà, je travaille à distance et récemment, je viens d'obtenir une petite promotion, donc je suis passée consultante, ce qui veut dire que j'échange aussi avec des sociétés clientes.

Romane : Comment est une journée type, pour toi ?

P6 : Alors ma journée type, si je prends une journée où j'ai aussi des points clients. Je viens au boulot, je fais mon café, je fais le planning de ma journée, sur quelle mission je vais travailler,

pour quel client. D'habitude j'ai 3 comptes différents, donc 3 postes pour lesquels je recrute. Et après mon planning, je commence le boulot, je regarde ce que j'ai fait la veille, je regarde quel nouveau candidat identifier et ajouter à mon tableau de chasse. Je fais aussi les approches, que ce soit par appel, sur LinkedIn et même sur Facebook, donc je regarde comment je peux chasser mes candidats. Puis je vais faire des entretiens avec mes candidats qui peuvent durer une vingtaine d'une minute et le point client où je vais échanger avec le client, lui parler des profils que j'ai eus. Donc ça va aller un petit peu comme ça toute la journée sur différentes missions et en fin de journée, je fais un petit bilan.

Romane : Toi qui travailles avec la France, est-ce que tu vois un peu des différences entre la France et Maurice ?

P6 : Oh oui, je vois beaucoup de différences. Avant ce poste, je travaillais pour les ressources humaines, mais avec des personnes qui étaient déjà à l'île Maurice, donc pour des Mauriciens. Et la différence, c'est que les Mauriciens ont tendance à parler beaucoup, malheureusement, ils voient beaucoup le mal partout. Ils sont tellement focus sur leur travail qu'ils vont chercher la petite bête, la bête noire partout et c'était assez compliqué de travailler avec les Mauriciens. Et quand j'ai changé pour travailler avec les Français, c'est vrai que c'est beaucoup plus facile, la conversation est plus facile et disons qu'ils sont plus aimables, on va dire.

Romane : OK, je vois. Selon toi, que représente le changement de manière générale, qu'est-ce que c'est ?

P6 : Alors le changement pour moi, c'est changer le processus de travail, c'est-à-dire que même si on va vers le même résultat, le processus peut changer. C'est peut-être de nouveaux outils, de nouveaux collègues, une personne qui va travailler pour nous, ou un changement de poste. Mais pour le même résultat et pour moi, c'est ça le changement.

Romane : As-tu déjà vécu une situation comme ça ?

P6 : Oui, actuellement au travail, on vient d'avoir un nouveau directeur. Et justement, c'est un change manager qui effectue du changement au sein de l'entreprise et depuis qu'il est arrivé, on a une toute nouvelle structure. C'est depuis lors que j'ai reçu la promotion de research consultante et il a fait en sorte que beaucoup de personnes puissent avoir l'opportunité de devenir research consultante et ne plus avoir de manager. Maintenant, nous sommes nous même les managers de nos comptes. Actuellement, la structure change encore parce que les équipes sont mélangées de chargés de recherches et de research consultant. Cependant, tous les changements ne sont pas vus de manière positive.

Romane : Est-ce qu'on vous a expliqué pourquoi il y allait avoir un nouveau directeur ?

P6 : Oui, on nous a dit que ce serait peut-être mieux d'avoir un changement au sein de la « factory », parce que ça fait longtemps que ça va dans la même direction. Même si la boîte fonctionne bien, on voulait voir si cela fonctionnerait mieux d'une autre façon. Malheureusement, beaucoup de personnes ont quitté la société à cause de ce changement parce qu'il se disait que s'ils ne devenaient pas research consultant, ils allaient être mal vus et ils n'auraient pas d'autres opportunités donc, ils ont préféré partir. Ce changement n'a pas forcément été vu d'un bon œil.

Romane : Et comment est-ce qu'on vous a dit qu'il y allait avoir quelqu'un de nouveau ?

P6 : J'essaie de me rappeler. Je crois que c'était une semaine avant qu'il arrive, on nous a dit qu'il y aurait une personne qui allait tout changer au sein de la « factory », qu'il fallait s'habiller correctement quand il viendrait, parce que chez nous, c'est décontracté, on s'habille comme on veut. Mais ce jour-là, il fallait bien s'habiller, et bien l'accueillir. Quand il est arrivé, ça nous a fait un choc parce qu'il est très strict. Donc voilà, c'est comme ça qu'on nous l'a annoncé.

Romane : Ça a été quoi ton ressenti ? Parce que tu me dis que ça n'a pas toujours été bien vu, mais toi tu en as pensé quoi de tout ça ?

P6 : Donc au début, j'étais vraiment contente parce que j'avais appris qu'il allait nous offrir l'opportunité de devenir à RC, donc research consultant. J'étais très contente, mais après ça a changé parce que je suis passée par énormément d'étapes pour arriver à ce poste. On est toujours en train de passer par ces étapes avec des tests, formations, entretiens, en même temps avoir un bon KPI et finalement passer par une période d'essai. C'était très long et assez fatigant. Beaucoup de personnes ont quitté le processus. Moi, j'ai essayé de rester forte. Par contre, actuellement, moi, je n'apprécie pas le changement de structure d'équipe. Parce que je suis bien au sein de mon équipe, j'apprécie mon manager, mes collègues. Tout fonctionne bien comme ça, je ne vois pas pourquoi il faudrait changer encore la structure.

Romane : Je comprends. Tu m'as dit qu'il y avait une formation ou en tout cas que ça allait avoir lieu. C'est quel genre de formation ? En quoi ça consiste ?

P6 : Alors la formation a déjà eu lieu. Je t'explique comment on est devenu RC. Donc, on a déjà eu des entretiens puis une formation de Research consultant avec une équipe de formateurs chez nous. Ils nous forment sur la relation client parce que nous n'avons des relations qu'avec les candidats. Maintenant, nous devons avoir une autre approche avec des clients, des leaders, des managers d'entreprise et étant donné qu'on est mauricien, il fallait encore plus de formation à cause de notre accent. Après ces formations, nous avons des tests et comme je te l'ai dit, nous devons en plus avoir un très bon KPI.

Romane : Actuellement, vous êtes toujours dans le processus ?

P6 : Toujours dans le processus, oui.

Romane : Est-ce que tout le monde devient RC où il y a des gens qui ne le deviennent pas forcément ?

P6 : Alors tout le monde n'a pas accepté de passer par ce processus RC. Certains préfèrent rester chargés de recherche, comme on dit, car ils ne veulent pas de nouvelles responsabilités étant donné qu'ils sont occupés avec les enfants, la famille. Pour eux, le poste de chargé de recherche est déjà bien. Mais il y en a qui ont aussi laissé tomber pendant le processus, et pour le moment, on est une dizaine à encore tenir.

Romane : Avant de commencer à tous vouloir vous former en tant que RC, est-ce qu'ils ont essayé sur une ou deux personnes pour voir finalement s'il y avait des choses à améliorer dans leur façon de faire ?

P6 : Justement, j'en ai fait partie, on était 5 à débiter le processus. Donc c'est 5 par 5 et avec notre premier batch, ils ont pu améliorer les autres formations, voir ce qui clochait, etc.

Romane : Et du coup vous avez donné des feedbacks par rapport à ce que vous pensiez ?

P6 : On a dû donner des feedbacks par rapport aux formations et par rapport aux étapes parce que par exemple, dans le premier, on était 5 et il n'en reste que 2. Parce que les autres n'aiment pas le processus. Quand c'est trop long, finalement c'est fatigant et si la rémunération ne match pas, on a envie d'abandonner.

Romane : Ça fait combien de temps que ça dure ? Quand est-ce que le processus a commencé ?

P6 : Ça a commencé en juillet et il y a eu déjà énormément de changement. Tout a été compacté et très rapide.

Romane : Et du coup il y a est-ce qu'il y a beaucoup de gens qui sont partis de la boîte ?

P6 : Oui, il y a beaucoup de gens qui sont partis. D'ailleurs, il y a quelque chose que j'ai oublié de te dire. Le plus gros changement qu'il y a eu c'est que chez nous il y avait 2 étapes : le 5e étage et le 6e étage avec deux cultures d'entreprise totalement différentes. Évidemment, tu t'habitues aux personnes de ta « factory », tu as tes habitudes, tes fêtes, tes pauses ensemble, etc. Et quand cette personne est arrivée, on a décidé de mélanger les deux « factory », donc on était tous collés et serrés. Par exemple, on s'entend quand on est au téléphone donc il y a eu des petits clashes de culture entre les deux étages. Ainsi, les gens se sont lassés et ils ont préféré aller vers d'autres boîtes.

Romane : Ce changement là quand est-ce qu'on vous l'a annoncé ?

P6 : Encore une fois, une semaine avant.

Romane : Et ça s'est passé du coup au même moment que la nouvelle direction ?

P6 : C'était au même moment.

Romane : Selon toi, qu'est-ce qui aurait pu faire que ça se passe mieux que la façon dont ça se passe pour le moment ?

P6 : Alors déjà je pense qu'on n'aurait pas dû mettre tous les changements d'un seul coup, ça aurait dû être fait petit à petit. On aurait pu commencer par mélanger les deux étages et puis après seulement commencer à faire évoluer les personnes de postes. Actuellement, les gens sont encore en train de s'habituer à de nouveaux collègues. Et en plus de cela, on n'est même pas encore confirmé RC, qu'on nous parle de changement d'équipe, de managers et même de clients. C'est trop d'un coup. Pour moi, il fallait que ce soit peut-être sur une durée de 2 ans, différents changements à différents moments.

Romane : Bien écoute, je pense que j'ai posé toutes les questions que j'avais, est-ce qu'il y a quelque chose que tu voudrais rajouter en plus ?

P6 : Et bien pour le moment, ça va, je suis habituée au changement et j'attends décembre pour voir le résultat de tout ça. Cependant, je n'ai pas encore changé d'équipe, du coup j'espère que cela ira.

Romane : Je te le souhaite. Un tout petit grand merci en tout cas pour cet entretien et pour le temps que tu m'accordes.

A2.VI Entretien avec P7

Détails

Date : Jeudi 26 septembre 2024

Durée : 12 minutes

Lieu : Réception de l'entreprise à Ébène, ladite Cybercity, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Homme

Âge : 30-44

Intitulé de poste : Réceptionniste

Profil : MEM

Romane : Avant toute chose, est-ce que vous pouvez me parler de la culture mauricienne ?

P7 : La culture mauricienne est très vaste, il y a différentes cultures, différentes religions. Peu importe la religion en laquelle on croit, on fête la religion catholique, chinoise, tamoul, etc. Nous nous rejoignons tous ensemble, on fête le bonheur de chacun. Ce sont des occasions où nous partageons avec les autres communautés, c'est la beauté de ces fêtes. C'est ça le « Mauricianisme ». Le « Mauricianisme » englobe des gens qui partagent leur communauté, leur religion. On apprend à comprendre les autres personnes parce que tu dois comprendre les gens pour que tu puisses communiquer avec eux.

Romane : Est-ce que vous avez une façon spécifique de travailler, sur votre lieu de travail ?

P7 : Ici, l'organisation est ouverte, le patron te laisse faire ce que tu veux tant que ton travail est fait en fin de journée. Si tu as envie de fumer une cigarette 5 minutes, tu peux y aller et tu seras plus relax pour recommencer à travailler. Ici, on ne force pas les gens à « overwork », tant que le travail attendu est délivré en fin de journée. On s'entraide, si j'ai un souci, tu m'aides, si tu as un souci, je t'aide.

Romane : Comment est-ce que vous voyez le changement ?

P7 : Il y a le bon et le mal. Cette vision est différente selon chacun. Les Mauriciens ne se plaignent jamais, il n'y a pas de pression. Ici, les personnes sont à l'aise, il n'y a pas de stress. Le stress est existant, c'est l'humain qui crée le stress. Ce n'est pas Dieu qui a créé le stress, c'est nous, l'esprit humain. Je suis stressé, mais je canalise mon stress. Si tu fais quelque chose avec l'esprit positif, ce sera réussi. Si on est négatif, on n'avancera jamais dans la vie. Si on a une multitasking mind, tout est possible. Ici, quand on nous dit de faire A, on fait A et si on nous dit de faire B, on fera B. Moi, je travaille depuis l'âge de 15 ans, 21 ans d'expérience en réparation, maintenance, construction, marketing et administration. J'ai appris à travailler et à avoir de l'argent par rapport au travail que je fais. Si je dois prendre le temps d'apprendre pour devenir meilleur, je le fais. Même si on échoue dans quelque chose, ce n'est jamais une erreur. Si on ne fait pas d'erreurs, on n'apprend pas.

Romane : Avez-vous déjà vécu une situation de changement au travail ?

P7 : Oui, mais ça ne m'affecte pas trop. Avant d'être ici, j'étais directeur de ma propre firme en construction, je comprends les différents environnements et je comprends les différents mindset des gens. J'aime apprendre, je comprends vite, je m'adapte vite.

Romane : Quelles sont les différentes étapes d'un changement selon vous ?

P7 : La première chose c'est de s'adapter avec les gens parce qu'on sort d'un environnement qui était peut-être apprécié à un nouvel environnement. Cela va prendre un peu de temps, mais ça ne veut pas dire que tu ne vas pas t'y habituer. Il faut également bien comprendre pourquoi changer. En plus, ce qui va te pousser à changer et à travailler mieux, c'est le mindset et l'environnement de travail.

Romane : Du coup selon toi, le mindset et l'environnement sont des facteurs qui vont déterminer la réussite d'un projet de changement ?

P7 : Oui, exactement. Et de plus, il faut toujours prendre son temps.

Romane : Super, as-tu d'autres choses à rajouter avant de clôturer cet entretien ?

P7 : Non, je pense avoir tout dit.

Romane : Un tout grand merci.

A2.VII Entretien avec P8

Détails

Date : Mercredi 25 septembre 2024

Durée : 49 minutes

Lieu : Grand Baie, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Homme

Âge : 18-29

Intitulé de poste : Responsable marketing

Profil : E (Français a fait ses études en France et expatrié depuis 10 ans à Maurice)

Romane : Est-ce que tu peux un petit peu me parler de toi, de ton parcours ? Comment est-ce que tu es arrivé à Maurice ?

P8 : Avec plaisir, donc j'ai grandi pas très loin de chez toi puisque je suis originaire du nord de la France. Donc j'ai grandi à Lille jusqu'à mes 18 ans. Moi j'étais chez moi et à la fois aussi à l'étranger puisque j'ai eu la chance de grandir dans une école internationale qui rassemblait 55 nationalités différentes, j'ai grandi avec des gens du monde entier. Et puis, une fois terminé le lycée, j'ai fait des études supérieures. J'ai notamment fait une licence en économie, en sciences commerciales. Puis, j'ai fait une grande école de commerce dans laquelle je me suis spécialisé en marketing et j'ai fait mon stage de fin d'études à l'île de la Réunion pendant 9 mois, plus 2 mois de vacances, donc j'ai vécu là-bas quasiment une année. Ensuite, je suis rentré en métropole pour boucler mes études et c'est à la fin de ces études que mon ancien patron de stage m'a recontacté et m'a proposé un job à Maurice. Et donc je vais lancer ma carrière professionnelle à Maurice. Dans un premier temps, j'étais consultant junior en marketing dans un cabinet de Conseil en marketing. Et de junior, je suis devenu senior. Je devais rester pour 2 ans à Maurice. Finalement mon premier job, je l'ai gardé 5 ans. Par la suite, j'ai changé de travail, je suis parti dans le corporate et maintenant ça fait 5 ans je suis le groupe marketing manager. En tout, j'ai cumulé 10 ans de carrière et 10 ans de présence à Maurice : 10 ans de carrière dans le marketing à la fois en conseil et en management dans des secteurs d'activité hyper variés, des problématiques très différentes, des audiences très différentes aussi et 10 ans sur le territoire mauricien à observer les consommateurs, etc.

Romane : Ton rôle du coup au sein de ta boîte, ça consiste en quoi exactement ?

P8 : En fait, je suis responsable de tout ce qui est marketing dans le groupe, que ce soit notre marque qui nous sert à recruter, à fidéliser nos employés et aussi à faire des partenariats business. Mais on a aussi plein d'autres marques sous nos filiales, on est dans plein de secteurs d'activités très différents et donc j'ai aussi sous ma responsabilité le marketing de chacune de nos marques. Alors bien sûr, c'est plus moi qui le fais au quotidien, je supervise 2 équipes, j'ai une équipe communication en interne puisque nous avons fait le choix d'internaliser une partie de notre communication. Dans l'équipe, il y a des graphiques designer, des social media manager, des gens qui gèrent les projets, qui gèrent les relations presse, d'autres le digital. Et puis j'ai une 2e équipe qu'on appelle « Insight » qui est plus une équipe qui fait des analyses,

des rapports de vente, des études de marché, des études de satisfaction client, et tout ce qui va permettre de prendre des décisions éclairées.

Romane : En ayant vécu pendant 10 ans à Maurice, est-ce que tu as expérimenté des choses par rapport à la culture mauricienne ? Qu'est-ce que tu remarques en fait qui peut être différent de la France ?

P8 : Au début, on voit surtout les points communs. Notamment parce qu'il y a des parties d'histoire communes, donc forcément, il y a une influence de la culture française. En étant français moi-même, je vois des similitudes, bien que Maurice ait une histoire très chargée étant donné qu'elle a été successivement néerlandaise, française, anglaise pour enfin être indépendante. Donc il y a quand même d'autres influences aussi, en plus du pouvoir politique qui a changé au fur et à mesure de l'histoire, il y a aussi les influences d'autres cultures notamment africaines, asiatiques, indiennes et chinoises. Et donc la culture mauricienne, c'est un mélange, c'est une culture de fusion de plusieurs cultures qui s'additionnent. Après, évidemment, il y a beaucoup de différences culturelles, sociologiques, le fait qu'on soit très loin géographiquement et le fait que ça soit une île, ça change pas mal de choses au niveau sociologie, etc.. Donc ouais, forcément, quand tu fais du marketing, tu t'intéresses aux consommateurs et comme les consommateurs sont des gens, tu t'intéresses à la sociologie et à la psychologie. Si comme moi tu viens de l'étranger avant de commencer à faire ton métier de marketeur, tu auras intérêt à passer du temps à te fondre dans la culture à apprendre la langue, les traits de culture, les différentes communautés qui peuvent exister et essayer de t'étonner et de t'intéresser à tout ça. Pour moi, la qualité numéro une de quelqu'un qui fait du marketing, c'est la curiosité. Si tu n'es pas curieux, que tu ne t'intéresses pas aux consommateurs, aux gens, à tes concurrents, aux tendances du marché ou à la dernière innovation, ça va être très compliqué de faire du marketing. Si tu n'as pas conscience des différences, les gens vont tout de suite le ressentir et ne seront pas vraiment disposés à écouter ton message.

Romane : Est-ce qu'il y a une manière spécifique de travailler à Maurice ? Des habitudes au travail ?

P8 : Alors autant la France a eu un gros impact sur la culture, les médias, la langue et leur manière de faire est assez inspirée de ce que fait la France, mais dans le business, je pense que les Anglais ont eu un plus gros impact sur Maurice et donc sur la façon de travailler. Moi, franchement, j'étais très étonné, je vois beaucoup de positif, de gens qui, dans le travail, n'hésitent pas à dire que c'est bien. Parfois en France, on est un peu critique et négatif alors qu'ici si c'est bien, on le dit assez facilement. Après, il n'y a pas une manière mauricienne de travailler parce qu'il y a des entreprises avec des cultures différentes et il y a aussi des Mauriciens avec des cultures différentes. Franchement, entre les différentes communautés comme on les appelle ici, différentes origines, tu vois qu'il y a des styles différents dans le travail. Parfois, ce sont des clichés, mais quand même tiré de réalités sociologiques donc on ne peut pas faire des généralités, mais on remarque des Mauriciens de certaines origines sont plus bosseurs ou alors certains plus entrepreneurs que d'autres. Et oui, il y a un style mauricien, mais influencé aussi par les différentes industries qui sont plus ou moins ouvertes sur l'extérieur. Par exemple, si tu travailles dans l'hôtellerie mauricienne, qui est un des piliers de l'économie, évidemment que c'est un secteur d'activité qui est très influencé par l'international. Dans l'offshore, c'est la même chose. Mais par contre, si tu vas dans le textile, qui reste un morceau de l'économie assez important, ce n'est pas tout à fait la même manière de travailler que le

corporate ou que l'industrie hôtelière. Après, on est quand même une petite économie insulaire, ce qui n'est pas produit ici vient forcément de l'étranger. Tout ça, je pense que ce sont des choses qui ont un impact sur l'économie, sur la manière de travailler, sur la manière de se comporter au travail. Forcément, c'est différent que si tu es sur un grand continent avec une énorme offre de produits, de services, de travailleurs, et d'employeurs. C'est dur de résumer, ça reste quand même une société avec tous des complexités, notamment parce qu'elle est diverse. Mais oui, c'est effectivement différent de l'Europe et de la France et c'est aussi une terre d'opportunité. Je suis convaincu que ma carrière a progressé plus vite que si j'étais resté en France.

Romane : Oui, tout à fait. Comment est-ce que tu perçois le changement, le changement de manière générale ?

P8 : J'adore le changement. C'est vrai que ce n'est pas tout le monde qui le dit ou qui le pense parce que le changement fait peur et qu'il n'est pas forcément quelque chose de positif. Moi j'adore ça. En fait, je suis assez porté sur le futur. Je suis toujours en train de me demander quelle va être mon prochain challenge ou ma prochaine découverte. J'ai cette volonté de changement, de nouveauté, de tester, d'essayer, de découvrir. J'essaie de conduire le changement en entreprise et également dans ma vie personnelle. Finalement, je trouve que le professionnel et le personnel sont les 2 faces d'une même pièce et que les changements de l'un ont un impact sur l'autre. Si tu as un changement positif dans ta vie personnelle, il est possible que ça ait un impact positif sur ta vie professionnelle. Et l'inverse est vrai aussi. Donc, je vois le changement comme une opportunité parce que je suis quelqu'un d'optimiste, mais je le vois aussi comme une nécessité. D'ailleurs, l'humain a survécu et s'est développé grâce à sa capacité à justement changer et s'adapter à son environnement, et aux menaces auxquelles il faisait face. C'est l'histoire de l'humanité, mais je pense que dans nos quotidiens, que ce soit professionnel ou personnel, c'est la même chose.

Romane : Est-ce que dans ton milieu professionnel tu as déjà connu une situation de changement ?

P8 : Selon moi, le marketing est un outil de changement. Si on compare le marketing à Maurice par rapport à l'Occident, l'Europe, l'Amérique du Nord, c'est quand même plus récent. Pourquoi ? Parce que la société de consommation s'est développée après. Donc le marketing, il existe plus fortement depuis que la société de consommation a explosé. Souvent, là où j'ai travaillé, que ça soit en tant que consultant ou en tant que marketing manager, le marketing était encore à des stades de maturité relativement faibles. Pour moi, d'un point de vue expertise, c'était plus facile pour donner des conseils à des gens qui débutent. Par contre c'est plus difficile au niveau de la conduite du changement. Quand j'interviens, je ne suis pas trop inquiet du plan marketing que je vais construire, de la stratégie que je vais dessiner. Par contre, je sais que là où je peux avoir des obstacles, c'est sur comment on va faire pour conduire le changement et pour faire accepter cette nouvelle mentalité.

Romane : Justement, le fait que les gens n'accueillent pas forcément à bras ouverts le changement, est-ce que toi tu as déjà été responsable d'un projet que tu as dû mettre en place et qui a justement suscité des réticences ?

P8 : Avec l'expérience, tu apprends à minimiser les réticences, tu ne peux pas les supprimer. Ce sont des réactions normales et il y a des techniques qui permettent de les limiter. À l'époque,

quand j'ai commencé, il y a 10 ans, j'étais jeune consultant et quand tu conseilles des gens qui sont plus âgés que toi, ça peut susciter des craintes. Le fait d'être étranger aussi, on peut se dire qu'est-ce qu'il connaît lui au marché mauricien, etc. Il faut toujours essayer d'identifier les freins au changement, pourquoi la personne ou les personnes sont des détracteurs, pourquoi ils n'ont pas envie de changer. Est-ce que c'est parce qu'ils ont peur, etc. Ça arrive souvent, c'est logique, le changement, ça fait toujours peur. On se dit, si mon environnement change, peut-être que ma situation personnelle va changer, est-ce que je serai toujours aussi irremplaçable ? Est-ce que je serai toujours aussi utile et aussi apprécié ? Parfois, c'est l'égo, parfois c'est de la fatigue, ça demande un petit peu d'effort de changer et parfois c'est de la méconnaissance. Ça peut être beaucoup de choses, mais il faut d'abord essayer de comprendre et puis quand tu commences à avoir des succès, tu peux aussi construire tes études de cas et les mentionner.

Romane : Donc, montrer des exemples de réussite ?

P8 : Ouais, c'est ça.

Romane : Une fois que tu as décelé pourquoi les gens ont été réticents au changement, pourquoi est-ce qu'ils avaient peur ? Qu'est-ce que tu pourrais mettre en place ou qu'est-ce que tu mets déjà en place pour essayer d'atténuer encore plus cette résistance ?

P8 : Il y a des choses que tu peux faire tout de suite et il y a des choses qui seront plus sur le long terme, sur le plus durable. Par exemple, la conduite du changement, on a tendance à considérer que c'est le temps d'un projet, donc on va imaginer, même si ce sont de gros changements, ça prendrait des semaines, voire des mois. Alors qu'en fait, c'est plus complexe que ça, c'est plus nuancé. C'est un voyage. Une fois que tu as atteint ton objectif, il faut continuer à alimenter ce changement parce que sinon c'est comme les habitudes, elles se perdent si on ne les maintient pas. Donc, ce n'est pas juste le temps du projet. Ce que je ne pouvais pas faire en tant que consultant d'ailleurs parce que j'étais missionné donc je venais pour plusieurs semaines ou plusieurs mois et puis, je disparaissais et je ne pouvais pas forcément faire le suivi. Parfois, j'ai eu l'occasion de faire le suivi et une technique de communication que j'aime bien pour faire passer une critique constructive, c'est la technique du sandwich. C'est quand tu considères que la première tranche de pain c'est quelque chose de positif, un compliment par exemple. Une fois que tu as cette première tranche de pain, là tu peux entrer avec ta garniture de ton sandwich qui va être la critique constructive. Ensuite, tu vas terminer une nouvelle fois avec quelque chose de positif, si possible tourner vers le futur. C'est de la communication interpersonnelle, communication non violente. C'est tout simple, mais tu vois vraiment la réaction des gens qui est très différente quand tu utilises ce genre d'approche. Tout de suite, les gens sont vachement plus ouverts au sentiment quand tu leur as dit que tu disais c'était déjà vachement bien, mais qu'en appliquant autre chose, il y a du potentiel. Après il y a d'autres techniques. Par exemple, les gens sont plus à même de changer quand ils sont parties prenantes du changement. C'est pour ça que moi je pratique un style qu'on appelle le marketing collaboratif. Sans cela, je suis seul dans mon bureau en tant qu'expert et je risque de faire un marketing potentiellement déconnecté de la réalité. Donc, si j'arrive à prendre en compte l'avis de mes audiences, dans mes décisions, dans tout ce qui est étude de satisfaction, dans mes cocréations avec des consommateurs et je vais faire la même chose avec les employés. Par exemple, j'ai fait le rebranding d'une entreprise mauricienne qui a 65 ans. J'avais 2 options de nouveau logo et je suis parti voir chaque ouvrier qui travaillait dans les ateliers, un par un, je leur ai demandé lequel ils préféraient. Et donc du coup, tu engages les gens et tu as beaucoup

plus de chance que ton logo soit apprécié. Ainsi, c'est plus compliqué d'être pas d'accord avec quelque chose que tu as coconstruit. Alors bien sûr, on t'a demandé ton avis, mais ça n'avait pas forcément dire qu'on fait exactement tout comme toi tu pensais, mais au moins on t'a sollicité donc tu t'es senti considéré. Pour moi, c'est une des clés, engager les gens et valoriser ce qui s'est bien passé. Et après c'est beaucoup communication et présentez des critères concrets pour dire : « Regardez, on a augmenté de 30%, on a multiplié par 2, etc.. »

Romane : Justement, c'était la dernière question, les clés de réussite d'un projet de changement finalement, qu'est-ce que c'est ?

P8 : Déjà, il faut que tu aies des critères qui soient réalistes pour avoir ce sentiment de se dire qu'on est capable de changer et cela doit être atteignable. Il faut à la fois avoir des critères à court terme pour avoir des victoires rapides et encourager tout le monde et à la fois, des résultats à long terme pour vraiment voir les changements profonds qui ont été effectués dans l'entreprise ou l'organisation. De plus, il faut que ce soit mesure durable. Souvent on se trompe, on comprend, mesurable par quantifiable. Or, toute mesure n'est pas quantitative, il y a aussi des mesures qualitatives comme des états de satisfaction : pas satisfait ou satisfait. Et puis bien sûr, il y a tout ce qui est chiffré comme des parts de marché qui augmentent, c'est facile à calculer parce que c'est factuel. C'est important d'avoir les deux aspects et des critères qui varient dans leur rapport au temps, dans leur nature. Ce qui est important dans ces KPI's, ce sont les leçons que tu en tires. Parce qu'en réalité dire qu'on a atteint 95%, c'est intéressant, mais c'est plus intéressant de comprendre le chemin parcouru et les axes d'amélioration. Ainsi, après, tu peux mettre en place un plan correctif ou une phase 2 de ton plan. Donc il faut mesurer pour pouvoir féliciter, encourager, donner du crédit au prochain changement et puis comprendre pour continuer de progresser. Je dis souvent que les gens en entreprise que tu vas rencontrer qui vont être réfractaires au changement, ce sont des gens qui dans leur vie perso généralement sont aussi réfractaires au changement. En fait, si tu as un mindset du changement positif, si tu l'as dans ta vie pro, tu l'auras dans ta vie perso et je pense que c'est lié aussi au développement personnel. C'est intéressant aussi d'activer des changements entre guillemets inutiles dans ton quotidien, comme par exemple, tous les jours tu prends la même route pour aller au travail et qu'une fois tu décides de prendre une autre route. Le plus tu appliques le changement dans de petites habitudes, le plus tu seras stimulé et ouvert au changement dans n'importe situation.

Romane : Bien écoute, merci beaucoup, j'ai posé toutes mes questions et merci pour tes réponses très complètes.

P8 : Avec plaisir, j'ai l'habitude de partager mon expérience lorsque je suis invité dans des podcasts ou des trucs comme ça et c'est un plaisir d'échanger avec les étudiants et les plus jeunes. Bon courage pour ton projet et n'hésite pas si jamais tu as d'autres questions.

A2.VIII Entretien avec P9

Détails

Date : Jeudi 26 septembre 2024

Durée : 14 min

Lieu : Bureau de l'entreprise à Ébène, ladite Cybercity, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Femme

Âge : 18-29

Intitulé de poste : Web développeur

Profil : MSEE

Romane : Voilà, je commence l'enregistrement. Pouvez-vous me parler en bref de la culture mauricienne ?

P9 : Alors la culture mauricienne est constituée de plusieurs cultures et religions. Moi je suis catholique et au bureau, nous avons des Chinois, des musulmans et des hindous aussi. Je trouve que c'est vraiment magnifique d'avoir toutes ces personnes ensemble et de partager, d'avoir un échange au quotidien avec plusieurs visions des choses. En gros, la culture mauricienne est une multifacette de couleur, comme notre pavillon rouge, bleu, jaune, vert qui représente les religions à Maurice.

Romane : OK, et est-ce qu'il y a une culture spécifique au travail ?

P9 : Pas forcément. Nous sommes très réflexibles, très amicaux aussi. Ici, on est plutôt une équipe de jeunes et on est très dans la rigolade, au quotidien, et aussi, on adore manger. Et oui en gros, c'est assez convivial, on va dire.

Romane : Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?

P9 : Je suis développeur. Notre compagnie est principalement basée sur les technologies informatiques. On fait du hosting, l'hébergement de sites internet, on fait des sites Web, on fait du digital marketing et aussi du webmaster. De manière générale, tout ce qui est par rapport au Web Development. Vous êtes un petit peu habitué avec les termes techniques en anglais ?

Romane : Oui, oui.

P9 : OK. Ducoup, on est un petit peu dans divers services. C'est pas mal ici, je m'y plais bien.

Romane : Quelle est votre vision à vous du changement ?

P9 : En termes de quoi exactement ?

Romane : Le changement de manière générale, qu'est-ce que ça vous évoque ?

P9 : Le changement a deux facettes : personnelle et le côté travail. En termes de personnel, je pense que le changement est le fait de grandir et de pouvoir être une meilleure personne au quotidien. Et côté travail, c'est d'avancer, de continuer à s'améliorer. C'est ça en fait le changement pour moi.

Romane : OK, et est-ce que justement, au travail, vous avez déjà vécu une situation de changement ?

P9 : Oui, je suis arrivée ici en 2019, j'étais stagiaire. Ensuite, je suis devenue junior Web Developer et maintenant je suis Web Developer. Récemment, j'ai eu l'opportunité d'un nouveau poste : en tant que Team leader. Malheureusement, j'ai dû refuser parce qu'il y avait beaucoup de choses qui se passaient en même temps. Donc comme je t'ai dit, le changement ce n'est pas forcément des bons changements.

Romane : Je vois et ça consistait en quoi ce changement ?

P9 : Pour moi, c'était plutôt personnel. Je n'arrivais pas à faire le pas parce que je n'avais pas envie de changer de poste et devoir me réhabituer à de nouvelles responsabilités.

Romane : Est-ce qu'un accompagnement ou une formation étaient prévus pour vous familiariser avec ses nouvelles responsabilités ?

P9 : Pas forcément. Et en plus de cela, j'étais très fatiguée donc j'ai dû prendre une semaine de congé. Ce qui a fait que j'ai refusé ce changement.

Romane : Et du coup, vous avez continué les mêmes tâches que vous faisiez avant ?

P9 : Oui, exactement.

Romane : Ça fait combien de temps que vous êtes ici ?

P9 : Cela fait 5 ans.

Romane : Est-ce que vous avez connu de nouveaux outils informatiques durant ces 5 dernières années ?

P9 : Je tiens à dire que ce qu'on apprend à l'université et au travail, ce sont deux mondes différents. Ici, j'apprends de nouvelles choses et pas forcément des choses que j'ai apprises au collège. Disons qu'on apprend les bases, mais en termes de technologie, je me sers de codes plus complexes et des logiciels aussi. C'est un monde vraiment différent.

Romane : Comment ça se passe du coup, vous avez des formations pour vous apprendre tout ça ?

P9 : Exactement. On était des outils comme des formations, des trainings que le management nous envoie et ensuite il faut le mettre en pratique.

Romane : Et ensuite, vous devez faire un retour quelconque au management ?

P9 : Nous devons rendre un feedback détaillé.

Romane : Pendant la pandémie du COVID-19, ça s'est passé comment le travail ici ?

P9 : Je dirais que c'était un mal pour un bien parce que ça nous a permis de découvrir le télétravail. Et certes, on n'avait pas beaucoup de travail parce que vu notre domaine, le corporate ne marchait pas trop. Cependant, les sites internet avec des clients, les sites où les gens achètent en ligne, nous ont permis de continuer à travailler. On n'avait vraiment pas beaucoup de travail, mais on travaillait comme on pouvait. C'était à la fois bien de se réveiller

à la maison et de travailler sur notre lit, mais c'était aussi un très gros choc. Ainsi, on a découvert le télétravail et actuellement, on le met toujours en pratique chaque semaine.

Romane : Pendant la crise, à quel moment êtes-vous passé au télétravail et comment cela s'est-il fait ?

P9 : Vu que c'était déjà lockdown à travers le monde, c'était via un mail. Notre boss nous a informés que malgré la situation, on allait devoir continuer à travailler à la maison. Et heureusement, on avait notre PC à la maison, donc on a pu travailler.

Romane : D'accord. Y a-t-il un autre changement que vous avez vécu ? Par exemple des changements d'horaires, un changement de direction, etc. ?

P9 : Non, pas forcément. On a toujours été très flexible sur tout ici.

Romane : Ce serait quoi, pour vous, des facteurs qui feraient qu'un projet de changement arrive à sa fin et fonctionne bien, que tout le monde l'accepte, que dans l'ensemble cela se passe bien ?

P9 : Déjà, il faudrait communiquer qu'il y aura des changements dans le futur où très prochainement. Je pense que la meilleure façon c'est d'informer, et de mettre au courant les autres personnes qui vont être impliquées dans ce changement-là. Cela va permettre en quelque sorte d'avoir une cohésion au sein de l'entreprise. Tout le monde n'adhère pas au changement, ce qui fait que communiquer, parler, émettre des feedbacks et établir un dialogue permettra que cela se passe mieux.

Romane : Super, merci. C'est la fin de l'entretien. J'ai posé toutes mes questions. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous voudriez rajouter ?

P9 : Non rien, c'est moi qui vous remercie d'être venue nous voir.

A2.IX Entretien avec P10

Détails

Date : Lundi 30 septembre 2024

Durée : 17 minutes

Lieu : Café à Rivière du Rempart, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Femme

Âge : 18-29

Intitulé de poste : Business développer et recruteuse mauricienne pour une entreprise française.

Profil : MEM

Romane : Pour commencer, est-ce que tu peux me dire quelques mots sur la culture mauricienne ?

P10 : Moi je suis Mauricienne et selon moi, les gens sont très bienveillants, on a tous des objectifs différents et pourtant on s'entraide tous. On vit un peu comme une communauté, on essaie de vivre ensemble, que ce soit avec les voisins ou avec la famille. Ici, les familles sont souvent nombreuses et on est très proche de nos parents comparé à la culture européenne bien qu'avec le temps et la jeunesse cela change.

Romane : Et est-ce qu'il y a une culture spécifique au travail ?

P10 : C'est un petit peu plus compliqué pour moi de répondre parce que j'ai toujours travaillé pour des entreprises françaises. Par exemple, actuellement, je suis la seule mauricienne dans la boîte et donc j'essaie de m'adapter. Il y a quand même quelque chose que j'ai remarqué par rapport aux boîtes européennes c'est qu'ici, à Maurice, les gens viennent travailler et quand c'est l'heure, il rentre chez eux. Donc ici, il n'y a pas d'afterwork ou d'heures supplémentaires, etc.

Romane : Et c'est quoi ton rôle dans ta boîte actuelle ?

P10 : Je suis business developper et chargée de recrutement sur le marché africain et je recrute principalement des profils informatiques.

Romane : OK, d'accord. À quoi ressemble ta journée type au travail ?

P10 : Nous ne sommes que deux dans le bureau à Maurice et nous nous entendons très bien avec mon responsable, nous sommes un peu comme des amis. Une journée type sera d'arriver au bureau de discuter avec mon responsable et après, on commence à se mettre vraiment à fond boulot. Comme nous avons deux heures de décalage avec l'Afrique, au matin, je réponds surtout à mes mails et ensuite je commence mes entretiens. Nous avons également beaucoup de réunions avec nos clients.

Romane : Et pour toi, qu'est-ce que le changement de manière générale ? Qu'est-ce que ça t'évoque ?

P10 : Pour moi, le changement de manière générale, c'est de changer volontairement ou non quelque chose. Ça peut être aussi au travail comme si on nous demande de changer de bureau, d'horaires, de façon de travailler. Pour moi, le changement c'est de casser une routine, quelque chose dont j'ai l'habitude.

Romane : As-tu déjà vécu ce genre de situation au travail ?

P10 : Oui, bien sûr. Dans mon ancienne boîte, il y a eu de gros changements parce qu'on nous avait parlé de plusieurs choses comme les horaires et les primes. Seulement, du jour au lendemain, tout ce qu'on nous avait proposé et promis de base a changé. Cela a vraiment été le plus gros changement que j'ai connu dans le monde du travail.

Romane : En quoi consistait ce changement de prime ?

P10 : Par exemple lorsque l'on a été recruté dans la boîte, lors de l'entretien, ils nous avaient annoncé les primes à 9%, ce qui était vraiment intéressant. Finalement, peu de temps après, les primes avaient été diminuées. Ce qu'il faut savoir c'est que, nous, en tant que commerciaux, on compte beaucoup sur les primes et c'est hyper important pour nous et surtout quand on change de travail. Quand on change de travail, on regarde surtout à l'aspect financier et dans ce cas-ci, on nous a promis un certain pourcentage et finalement on a eu beaucoup moins, ce qui a été assez dur.

Romane : Vous a-t-on expliqué pourquoi vous n'avez pas eu ces primes ?

P10 : Oui, ils nous ont juste dit que la vie était beaucoup moins chère à Maurice.

Romane : Comment vous l'a-t-on annoncé ?

P10 : Nous avons été en réunion, une autre personne et moi avec les deux managers et ils l'ont mentionné juste brièvement dans un PowerPoint en pensant que nous n'allions pas le voir. Ils ont essayé de le faire passer discrètement, mais nous sommes commerciales donc nous faisons très attention à ce genre de détails.

Romane : Comment avez-vous réagi face à cette annonce ?

P10 : On leur en a parlé, mais ils ne comprenaient pas trop, ils nous disaient qu'ils ne savaient rien y faire parce que c'était trop tard, c'était acté.

Romane : Donc si je comprends bien, la décision était déjà prise et vous n'avez rien pu faire. Aviez-vous vu ce changement arriver ?

P10 : Non pas du tout.

Romane : Quelle a été la finalité de tout ça ?

P10 : Nous avons dû accepter la décision et c'était tout.

Romane : Tout à l'heure tu me parlais aussi de nouveaux horaires, y a-t-il également eu du changement par rapport à cela ?

P10 : Oui, tout à fait. Lors de mon entretien d'embauche, j'avais bien mentionné que je souhaitais des horaires classiques comme 9-18 ou 8-17. Pour moi, c'est vraiment un élément très important parce que, comme je te disais tout à l'heure, quelque chose qui ressort vraiment de la culture mauricienne c'est qu'on aime être en famille après nos heures de travail.

Finalement, un jour, ils ont changé nos horaires en énonçant que nos horaires deviendraient des 10-19 et que cela risquait encore de changer par la suite pour nous adapter aux horaires français. Cela a vraiment été un gros coup pour moi.

Romane : Je comprends. Comment cela a été annoncé cette fois ?

P10 : C'était pareil, à travers une réunion et sur une slide qu'on ne voyait pas trop.

Romane : Selon toi, quels auraient été les facteurs qui feraient que, par exemple, ce genre de projet dans lequel ils veulent changer vos primes, vos horaires, etc., soit accepté et fonctionne ?

P10 : Je pense qu'ils auraient pu en parler directement pendant l'entretien parce que lorsqu'ils nous ont annoncé ces changements, cela ne faisait qu'un mois que je travaillais dans cette boîte et je pense que lorsqu'ils m'ont engagé, ils savaient déjà que cela changerait. De plus, s'il est vraiment nécessaire de changer par exemple, les primes et de les revoir à la baisse, je pense qu'il est important d'expliquer les bonnes raisons et pas juste nous dire que la vie à Maurice est moins chère. Je trouve que c'est vraiment important d'en parler pendant l'entretien, avant qu'on accepte le job parce que c'est vraiment un gros coup dur et cela brise la confiance. De plus, quand ils ont baissé nos primes, je pense qu'ils auraient pu proposer des alternatives.

Romane : Quel genre d'alternatives par exemple ?

P10 : Par exemple, une augmentation de notre salaire fixe ou revoir notre charge de travail afin qu'elle soit en adéquation avec nos avantages.

Romane : Oui, je comprends. Y a-t-il autre chose que tu voudrais rajouter ou que tu as envie de m'expliquer ?

P10 : Non, pas spécialement, je crois que j'ai beaucoup parlé et j'espère que cela aura pu t'aider dans ta recherche.

Romane : Oui, vraiment beaucoup, un tout grand merci.

A2.X Entretien avec P11

Détails

Date : Vendredi 4 octobre 2024

Durée : 21 minutes

Lieu : Réunion Teams, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Femme

Âge : 30-44

Intitulé de poste : Dirigeante d'une boîte de client mystère et dirigeante d'une société d'externalisation de tâches administratives

Profil : E (Française qui a fait ses études en France et en Suisse et est expatriée depuis 17 ans)

Romane : Pouvez-vous un petit peu me parler de votre parcours ? Et comment êtes-vous arrivée à Maurice ?

P11 : Alors moi, j'ai une formation assez générale en droit et sciences politiques. J'ai fait un master en droit international et gestion de projet et ensuite j'ai fait un 2e master à l'université de Lausanne en gestion de projet dans les pays en développement. J'ai d'abord été consultante pour la Banque mondiale pendant plusieurs années, car j'ai eu envie de connaître un peu le monde de l'entreprise avant de faire toute ma carrière dans les organisations internationales. Je suis arrivée à Maurice lors d'un stage. Je suis à moitié mauricienne, ma maman est mauricienne. C'est comme ça que j'ai débarqué à Maurice au début pour un stage et, pendant ce stage-là, j'ai été chassé par un groupe mauricien dans l'agroalimentaire. Ainsi, j'ai rejoint leur département projet pendant 3 ans et ensuite, j'ai monté ma boîte. Il y a 14 ans, c'était une boîte de clients mystères, donc on envoyait de faux clients pour tester la qualité des services dans les hôtels, les magasins, etc. Ça a très bien marché jusqu'au COVID où ça s'est complètement arrêté pendant 2 ans et demi. Sans aide de l'état, c'était compliqué. Résultat, il y a une partie de mon équipe qui nous a quitté et pour le reste de l'équipe, il fallait qu'on s'occupe parce qu'on n'avait rien à faire. C'est ainsi qu'on a monté une 2e activité, qui est aujourd'hui une boîte à part, qui fonctionne très bien aussi, et qui fait de l'externalisation des tâches administratives pour les PME françaises. En gros, on se charge de toutes les tâches chronophages.

Romane : OK, et c'est quoi votre rôle du coup au sein de votre boîte actuelle ?

P11 : Je suis dirigeante des 2 structures. Accompagnée d'un dirigeant opérationnel pour la structure de clients mystères et pour la boîte d'externalisation, c'est moi qui gère les opérations.

Romane : OK, quelles sont les tâches que vous exécutez couramment ?

P11 : Beaucoup de choses. Je gère le commercial, la gestion des ressources humaines avec le recrutement qui prend beaucoup de temps, l'administratif, les salaires, la gestion des banques, etc. Et puis surtout l'accompagnement des équipes, notamment sur la société d'externalisation. Comme je n'ai pas de responsable des opérations, ça m'oblige à être les mains dans le cambouis autant que possible.

Romane : Et ça fait combien d'années que vous êtes ici à Maurice ?

P11 : Du coup, ça fait 17 ans. J'ai grandi en région lyonnaise, mais ma maman étant mauricienne, j'ai grandi entre deux cultures.

Romane : Comment est-ce que vous percevez la culture mauricienne du coup ? Quelles sont les choses typiques à Maurice de manière générale et dans le monde du travail ? Quels vous semblent être les points marquants de la culture mauricienne ?

P11 : Je pense que c'est surtout multiculturaliste qui est quand même une exception mauricienne très intéressante. C'est un modèle qui fonctionne bien, avec beaucoup de respect entre les communautés et les religions. Je pense que c'est principalement dû au fait qu'on est encore un pays globalement très pratiquant et attaché aux traditions. Cependant, il y a peu de métissage interculturel, mais ça fonctionne bien. Je pense que c'est une des grandes fiertés mauriciennes. D'ailleurs, l'histoire nous l'a bien montré, il y a 20 ans, au moment des émeutes à la suite de la mort d'un chanteur de seggae, le pays s'est enflammé. Mais ça s'est arrêté le jour où on a commencé à se taper dessus dans les manifestations parce que ce n'était pas possible. On ne peut pas se taper dessus, on est fier de notre multiculturalisme et de notre vivre ensemble. Je pense que c'est vraiment une exception mauricienne qui est précieuse.

Romane : Et au niveau du monde du travail, est-ce que vous avez remarqué des choses qui sont typiques à Maurice, par rapport à vos autres expériences ?

P11 : Oui, je dirais qu'il y a une différence de maturité des collaborateurs et qui est due au fait que pendant très longtemps il n'y a pas eu de Middle Management. Il y avait les grands patrons et les exécutants, et je pense que ça fait beaucoup de mal au monde du travail mauricien parce que cela n'a pas permis aux collaborateurs, et employés de prendre des responsabilités. On a donc un déficit de prise de responsabilité et de maturité. C'est difficile de trouver des candidats qui justement ont envie de prendre des responsabilités et de prendre des décisions. Oui, il y a une vraie différence de maturité, prise de responsabilité par rapport à ce qu'on peut trouver en Europe ou aux États-Unis. C'est en train de progresser et on est la génération qui va faire changer ça, mais on a au moins une génération, si pas deux, de retard.

Romane : Pour vous, c'est quoi le changement ? Qu'est-ce que cela vous évoque ?

P11 : Une nécessité. Une curiosité parce qu'il faut être à l'affût de ce qui pourrait nécessiter de changer. Et puis, le progrès, parce que moi je vois le changement de façon positive comme quelque chose d'attirant, pas du tout repoussant ou paniquant.

Romane : Tout à l'heure, vous me parliez de votre arrêt d'activité suite au COVID, pouvez-vous m'en dire plus à ce sujet ?

P11 : Notre expérience COVID et l'arrêt complet de notre activité ont été quand même une sacrée épreuve. D'autant que, à la veille du COVID, en février 2020, on avait reçu une offre de rachat donc, je suis passé d'une valorisation de boîte intéressante avec vente potentielle à 0, du jour au lendemain. Il y a eu le licenciement des équipes, on est passé de 11 à 3 pour redémarrer l'activité. Donc, entre-temps, il a fallu être résilient et carrément changer de direction pour faire autre chose avec les mêmes équipes.

Romane : Et comment est-ce que ça s'est passé ? Ça a été quoi les différentes étapes ?

P11 : La première étape, ça a été la partie licenciement et gestion de crise, qui a été très rapide. Mais je pense que c'était pour le mieux parce que, comme on a réagi très vite, les collaborateurs qu'on a licenciés sont repartis avec un beau chèque et ils ont retrouvé tout de suite du travail comme c'était le tout début de la crise. Finalement, tout le monde s'est retrouvé gagnant dans l'histoire et nous ça nous a permis de tenir tout le reste du temps avec le peu d'équipes qu'on avait gardées. La première partie, ça a un peu été cette panique et tout le côté essayer de bien faire. Bien qu'on se sépare des gens, il faut le faire correctement avec beaucoup d'émotionnels. La seconde partie, c'était chercher ce qu'on va faire, comment on va s'occuper ? Ce qui me stressait le plus, ce n'était pas de ne pas pouvoir payer mes collaborateurs, mais c'était de ne pas pouvoir les occuper. On n'avait rien à faire quoi. Donc il y a eu toute une période très floue, comment on va s'en sortir, qu'est-ce qu'on va imaginer ? Et puis la 3e partie, ça a été quand on a commencé justement à se dire : qu'est-ce qu'on sait faire et qu'est-ce qu'on peut faire pour d'autres ? Et ça a enclenché très vite la dernière partie, ça a été la reprise progressive, bien plus tard, des activités de clients mystères pour arriver finalement à la séparation des 2 boîtes puisqu'on avait rajouté la nouvelle activité sous la première boîte qui de toute façon ne faisait plus rien. Donc début 2023, on a séparé les 2 entités.

Romane : Comment est-ce que ça a été communiqué le fait qu'il allait falloir se séparer de personnes et que l'activité allait un petit peu changer ?

P11 : On a toujours été très transparent. Dans notre mode de gestion, on pousse très loin le partage des responsabilités, des décisions, du stratégique, etc. Ce n'est pas ma boîte, c'est notre boîte à tous. D'ailleurs, on pousse ça assez loin puisqu'on partage le profit à parts égales entre tous les collaborateurs. Je pense qu'on a un mode de communication très transparent. Les gens étaient au courant de la situation et on a essayé de communiquer au plus vite. C'est surtout ça qui nous importait : au mieux et en toute transparence. De toute façon, on n'avait pas vraiment le choix. Ceux qui n'ont pas compris notre démarche malheureusement, c'est par un manque de bonne volonté parce qu'on l'a bien expliqué.

Romane : Quel a été le résultat final de tout ce processus de changement ?

P11 : Une plus grande force, pour la première société en tout cas, qui, elle était là avant et après. De plus, il y a eu un énorme gain de productivité parce que comme on s'est retrouvé en équipe réduite quand le boulot a recommencé, il a fallu qu'on fasse à 3 ce qu'on faisait avant à 11. Le volume d'activité est assez vite revenu à ce qu'il était avant le COVID. Et aujourd'hui, on fait toujours à 3 ce qu'on faisait à 11, il y a 5 ans. Le gain de productivité a été énorme puisqu'on a dû travailler sur le process et on a été obligé de se débrouiller.

Romane : Selon vous, quels sont les facteurs de réussite d'un projet de changement ?

P11 : Je crois qu'il y a un critère pour moi qui est très important, mais qui est lié à l'entrepreneuriat, c'est pareil que ce soit du changement ou du développement, c'est la frugalité. On m'avait dit ça quand j'avais démarré. Qu'est-ce que ça veut dire la frugalité, ce n'est pas faire des dépenses inconsidérées. Par exemple, quand on va créer une nouvelle boîte, au début, on n'est pas obligé d'avoir tout de suite un énorme logo ou un site internet, un dépôt de l'équipe, etc.. Même si elles sont flatteuses à certains égards, on ne fait pas de dépenses qui ne servent à rien. Ça permet de très rapidement atteindre un seuil de rentabilité et d'être une boîte qui marche. Je pense que c'est beaucoup plus simple, notamment dans le changement. S'il faut changer, on le fait en bricolant avec les moyens du bord et au fur et à mesure qu'on gagne de

l'argent, on fait les choses de mieux en mieux. Et je pense qu'en prenant le changement sous cet angle-là, il est beaucoup moins impressionnant, il est beaucoup moins rebutant que s'il faut du jour au lendemain se retrouver avec de grosses structures ou de grosses dépenses.

Romane : Ouais je vois. J'ai posé toutes mes questions, est-ce qu'il y a quelque chose d'autre que vous voudriez rajouter en plus ?

P11 : Non, pas spécialement.

Romane : Super. Merci beaucoup pour votre témoignage.

P11 : Merci à vous et bon courage pour votre mémoire.

A2.XI Entretien avec P12

Détails

Date : Vendredi 27 septembre 2024

Durée : 26 minutes

Lieu : Café à Grand Baie, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Femme

Âge : 18-29

Intitulé de poste : Directrice générale d'une entreprise de fenêtres et portes en alP21nium

Profil : E (Française ayant fait ses études en France et expatriée depuis deux ans)

Romane : Depuis combien de temps es-tu à Maurice ?

P12 : Ça fait deux ans, je suis arrivée en septembre 2022. Je suis rentrée dans le programme VIE.

Romane : En quoi cela consiste-t-il ?

P12 : En gros, c'est volontariat international en entreprise, donc c'est un programme de Business France qui permet aux jeunes de partir à l'étranger dans des boîtes qui ont des liens avec la France. Pour pouvoir y participer, tu passes ton entretien d'embauche comme pour un boulot classique, c'est juste que ton salaire est payé par l'état français plutôt que la boîte pour laquelle tu travailles. Il y a 2 objectifs. L'objectif pour les jeunes, c'est de partir facilement à l'étranger en étant encadré par la France. Et côté entreprise, l'objectif c'est d'avoir des jeunes à moindres frais étant donné qu'une partie est prise en charge par l'État français. Un objectif aussi pour l'État français, c'est de faire rayonner la France à travers ce projet.

Romane : Ça fait deux ans que tu travailles pour cette entreprise-ci du coup ?

P12 : Ouais, c'est ça. J'ai fait un an en tant que Chef de projet d'industrialisation. Mon objectif était d'en faire une usine un petit peu plus compétitive dans la manière de fonctionner parce que c'était une vieille usine qui fonctionnait comme les ateliers à l'ancienne. C'était ma formation de base en tant qu'ingénieur et à partir d'octobre-novembre de l'année dernière, donc 2023, j'ai été promu au poste de directrice générale de l'activité alP21nium. Je travaille dans une entreprise qui fait des portes et des fenêtres en alP21nium. On a fait toute une réorganisation d'entreprise parce qu'en fait, on s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup de défauts dans cette entreprise, beaucoup de malfaçons, etc.. Donc, on a complètement réorganisé l'entreprise.

Romane : Quel genre de réorganisation avez-vous fait ? Quels genres de projet ont été mis en place ?

P12 : En gros, on a changé toutes les équipes et l'ancien directeur a été licencié. On a licencié aussi pas mal de personnes qui se trouvent sur les chantiers parce qu'il y avait des détournements de fonds et des détournements de matériaux. Donc, on a licencié pas mal de gens et après, on a mis en place de nouvelles équipes. Ensuite, on a essayé de rattraper les projets qui avaient été mal faits. Par exemple, les anciennes équipes mettaient deux vis pour faire tenir une grande baie vitrée, donc forcément, ça ne tient pas. D'autant plus qu'ici, il y a beaucoup de

cyclones. On a dû repasser derrière tous les chantiers pour remettre en ordre la qualité de nos produits, face à ces malfaçons.

Romane : Si je comprends bien, tu as fait partie de ces personnes qui ont implémenté le changement dans l'entreprise ?

P12 : Ouais, c'est ça. C'était mon objectif en tant qu'ingénieure quand je suis arrivée. Et quand j'ai repris la direction, ça a été la continuité, d'un point de vue de l'organisation de l'atelier et sur ce qu'il se passe sur chantier. L'objectif c'est de mettre en place quelque chose qui fonctionne et ce n'est pas encore fini, mais on avance.

Romane : Quelles ont été les différentes étapes jusqu'à maintenant au niveau de la réorganisation ?

P12 : La toute première chose qui a été hyper importante, c'est comprendre la situation, comprendre où étaient les problèmes. Donc les 3 premiers mois, je suis arrivée en entreprise, j'ai juste fait un audit en me demandant ce qu'il se passait dans cette entreprise, pourquoi est-ce qu'on a dû faire appel à moi ? Généralement on ne fait pas appel à quelqu'un comme moi pour des entreprises qui fonctionnent bien, donc là mon job c'était vraiment de comprendre la situation. Ensuite, il faut aussi s'assurer de savoir d'où viennent les problèmes exactement. On a eu toute une partie de vérification et on a aussi employé quelqu'un qui est venu nous aider à confirmer nos soupçons. C'étaient des personnes qui étaient dans l'entreprise depuis 15, 20 ans, qui étaient à des postes de direction, donc on ne peut pas utiliser des méthodes aussi drastiques que le licenciement sans preuve. Cela étant, on est entré en phase de remplacement, il a fallu mettre en place de nouvelles équipes de confiance. On a eu toute la partie entretien et on voulait trouver des gens qui avaient une volonté de changement étant donné que nous étions en pleine réorganisation et de manière générale, ce n'est pas évident à trouver à Maurice, mais encore plus dans notre secteur. Une fois les équipes mises en place, on est passé à la gestion de projet avec nos nouveaux objectifs, nos nouvelles tâches et les nouvelles responsabilités de chacun.

Romane : Comment avez-vous communiqué ce changement aux équipes ?

P12 : Ça dépend. Sur certaines choses, on a été assez transparent sur d'autres, par respect, on a gardé ça dans le pôle de la direction. Niveau communication, j'ai une volonté de me dire que tout le monde peut apporter ses idées. Donc quand je propose quelque chose, je n'ai aucun problème avec le fait qu'on me dise non et qu'on me propose d'autres choses. Cela se fait facilement avec des personnes aux postes comme le bureau d'étude, les responsables d'atelier, les responsables de stock, mais ça se fait plus difficilement avec les opérateurs. Surtout que nous sur Maurice, on fait beaucoup appel à des travailleurs étrangers du Bangladesh, soit de Madagascar, soit de l'Inde et du Népal aussi. Et du coup c'est vrai que les attentes de ses travailleurs ne sont pas forcément les mêmes et la communication peut être parfois compliquée. Ce sont des gens qui sont dans le besoin et qui doivent travailler parce que souvent, dans leur pays, ils sont surendettés. Comme la communication n'est pas forcément toujours évidente, on passe par des intermédiaires qui parlent malgache par exemple. Autre exemple, je comprends le créole, mais je ne le parle pas donc on fait aussi appel à des intermédiaires pour traduire.

Romane : Et est-ce qu'il y a eu un accompagnement ou une formation ou un soutien aux équipes quand c'est arrivé ?

P12 : On fait partie d'un groupe réunionnais donc on a le support financier du groupe pour réparer les erreurs du passé. Niveau de la direction, on n'a pas forcément été accompagné parce que c'est nous qui avons lancé ce projet de réorganisation. Cependant, on essaie au mieux d'accompagner les équipes qui le souhaitent en les écoutant au maximum, d'autant que la réorganisation n'est pas finie. Quand on a licencié une partie importante du personnel, les autres se sont retrouvés avec une grosse charge de travail et on a aussi découvert des malfaçons. Donc, on a essayé d'être assez indulgents avec ceux qui ont déjà subi cette épreuve-là. D'ailleurs, aujourd'hui, on ne va pas du tout avoir le même comportement avec quelqu'un qui est nouveau et qui commet des erreurs vis-à-vis de quelqu'un qui a subi pendant un an cette période difficile. On va accepter, être tolérant et même proposer des éléments de gestion du stress.

Romane : Ici, du coup, votre situation actuelle quelles seront les prochaines étapes que vous allez suivre ?

P12 : Aujourd'hui, on est toujours en train de rattraper les erreurs d'avant. L'étape suivante, après la stabilité de l'entreprise, sera de mettre en place la nouvelle stratégie. Actuellement, on est sur un domaine d'activité qui est très particulier, avec le constructing de gros immeubles avec beaucoup de personnes qui sont impliquées, beaucoup de frais financiers qui sont impliqués et on va basculer plutôt vers les chantiers domestiques de maisons individuelles, disons. Donc, il va falloir mettre en place tout ce business plan, adapter aussi certaines équipes parce que l'approche est différente face à un chantier que face à, on va dire, un particulier. Donc l'idée, c'est une fois qu'on aura stabilisé la situation, on pourra développer un petit peu plus nos nouveaux projets.

Romane : Quel est ton ressenti personnel par rapport à tout ce projet ?

P12 : Très intéressant d'apprendre personnellement, mais aussi très fatigant parce qu'on est quand même sur des situations stressantes avec plusieurs millions de roupies en jeu. Vis-à-vis des actionnaires, on ne veut pas perdre cet argent-là ou du moins en récupérer le maximum. Donc, à la fois stressant, mais aussi très enrichissant. La gestion de crise, je pense qu'on est amené à gérer dans beaucoup d'entreprises et aujourd'hui moi je l'ai fait à l'extrême. Donc pour demain, je pense que moins de situations me stresseront. C'est un grand apprentissage personnel et aussi d'un point de vue managérial parce que je suis très jeune et j'ai été propulsée à un poste managérial. Cela m'a permis de développer ma carrière parce que c'est sûr qu'en France, à 27 ans, on ne se retrouve pas directrice d'usine. Si j'ai cette opportunité, c'est parce qu'on est à Maurice, j'en ai tout à fait conscience. Forcément, quand je rentrerai en France, ce sera plus simple pour moi parce que mon CV s'est déjà bien développé.

Romane : Pour toi, quels sont les facteurs qui déterminent la réussite d'un projet de ce genre ?

P12 : Pour moi, le premier, c'est l'humain surtout dans un domaine d'activité où l'humain est hyper central, c'est très dur d'automatiser nos process. Dans ce genre de projet, dans ce genre de réorganisation, il faut s'entourer de bonnes personnes, avec les bonnes mentalités qui ont envie de bien faire les choses. Ça aussi c'est un point auquel j'ai été confrontée, c'est qu'entre Maurice et l'Europe, la culture est différente, le rapport au travail est différent et le rapport à la hiérarchie aussi. Je dis beaucoup que ce n'est pas parce que je suis dans un pays qui tolère qu'on parle mal à ses employés et qu'on ne mette pas en place des environnements sains que moi je dois le faire parce que ce ne sont pas mes valeurs. D'ailleurs, depuis que je suis arrivée, les opérateurs ont beaucoup moins peur de s'exprimer qu'avant, même si on sent qu'il y a toujours

cette crainte. Ici, on laisse nos portes ouvertes et on a aussi fait des aménagements pour le personnel. Par exemple, les travailleurs étrangers sont logés directement dans l'usine, donc on a refait une cuisine, on est en train de faire un espace salon et réfectoire pour que les employés puissent manger tous ensemble. Dans ce projet, ce qui était vraiment important pour moi c'est de mettre l'humain au centre.

Romane : OK, et est-ce que tu suis un modèle pour mettre en place toutes ces choses ou tu le fais de façon plutôt intuitive ?

P12 : Initialement, je me base sur les méthodes agiles que j'ai vues lors de ma formation. Cependant, aujourd'hui un petit peu moins parce qu'on est vraiment sûr de la réparation de malfaçons et donc c'est compliqué de mettre en place des process structurés et documentés.

Romane : J'ai une toute dernière question pour toi. Cela fait deux ans que tu es à Maurice, est-ce que tu as remarqué une façon différente de travailler que chez nous et est-ce qu'il y a des choses qui sont un peu spécifiques à ici ?

P12 : Oui, pour moi ça n'a rien avoir avec l'Europe. À 17h, le minibus vient récupérer les employés. Même si tu as un truc urgent à faire à 16h59, s'il est 17h01 et que tu n'as pas fini ton truc, il n'y a plus personne dans les bureaux. Donc, je dirais un petit peu moins de conscience du travail. Aussi, la hiérarchie est très forte à Maurice. Par exemple, si un supérieur te dit de faire des choses malhonnêtes et que tu sais que ce n'est pas OK, le Mauricien, dans sa culture a tendance à beaucoup dire oui. Ça fait que c'est plus dur à gérer parce qu'il faut donner des instructions très précises et ils vont un peu faire les choses de manière bête et méchante et ils ne vont pas forcément prendre le recul. Par exemple, il y a un jour où il y avait pas mal de responsables au sein de l'usine qui étaient malades et on avait un conteneur qui devait partir pour la réunion. Je passe dans l'atelier pour m'assurer que tout va bien et un opérateur m'arrête et me demande s'il faut mettre les fenêtres dans le conteneur. Je lui réponds que oui et le conteneur part. Le lendemain, les responsables sont de retour et viennent me voir. Ils me disent qu'il y a un souci, car la veille j'avais dit oui pour envoyer les fenêtres, mais ils ont aussi envoyé les fenêtres pas terminées, donc sans vitres à l'intérieur. En conclusion, j'aurais dû leur dire, oui pour mettre les SAV terminés dans le conteneur. Je pense qu'il y a une peur de mal faire et de se faire gronder par le boss après, étant donné que les relations peuvent être très brutes. Donc, la culture du travail est assez différente et il a fallu s'adapter et adapter mes consignes en donnant un maximum de détails.

Romane : Merci beaucoup pour tes réponses à mes questions. Est-ce qu'il y a autre chose que tu veux rajouter en plus de tout ce qu'on s'est dit ?

P12 : Non, je ne sais pas trop quoi dire de plus. Si jamais tu as d'autres questions, je ne travaille pas les vendredis.

A2.XII Entretien avec P13

Détails

Date : Jeudi 26 septembre 2024

Durée : 11 minutes

Lieu : Cybercity, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Homme

Âge : 18-29

Intitulé de poste : Consultant en cybersécurité

Profil : MSEE

Romane : Est-ce qu'il y a une culture spécifique au travail ? Une façon de travailler un peu typique de chez vous ?

P13 : Au niveau du travail, la semaine, on travaille beaucoup et le weekend par contre, c'est relax. Je pense qu'il y a différentes mentalités au niveau du travail. Par exemple, les plus anciens travaillent plus dur comme leurs ancêtres proches travaillaient dur et qu'ils leur ont inculqué cela. Et puis, il y a la génération Z qui travaille dur aussi, mais on fait plus attention au bien-être. Par exemple, moi, je ne travaille pas après 17h sauf si c'est très très très urgent. Je préfère faire attention à ma santé et aller à la salle de sport.

Romane : Ouais, donc il faut vraiment que les horaires soient respectés ?

P13 : Exactement.

Romane : Comment est-ce que vous percevez le changement ? Dans votre vie personnelle ou dans votre vie professionnelle ?

P13 : Ça ne me parle pas trop le changement. Je n'y vois pas d'intérêt.

Romane : Avez-vous déjà vécu une situation de changement au travail ? Ça peut être des licenciements, des nouveaux horaires, des nouveaux outils Software, etc.

P13 : J'ai commencé comme un ingénieur et puis je suis devenu consultant. Ça, c'était le plus grand changement dans ma vie. On m'a proposé ce poste parce que j'ai acquis une certaine expérience et que les managers estimaient que je pouvais à présent avoir un rôle plutôt de conseiller.

Romane : Comment êtes-vous passé de l'un à l'autre ?

P13 : Je crois que je me suis très bien adapté. Ce n'était pas difficile, il n'y a pas eu d'obstacle.

Romane : Avez-vous eu une formation ?

P13 : Non, ça a été fait du jour au lendemain.

Romane : En quoi consiste votre rôle de consultant ? Une journée type par exemple ?

P13 : Je suis spécialisé en cybersécurité. On travaille avec des entreprises, des clients à qui on apporte une expertise concernant la cybersécurité. On va analyser comment implémenter les

contrôles en matière de sécurité, comment se conformer aux réglementations et les aider à gagner des certifications. C'est plutôt un rôle d'expert advice consultant.

Romane : Ça fait combien de temps vous travaillez ici ?

P13 : Ça fait 4 ans et demi que je suis ici.

Romane : Vous avez connu le COVID au travail du coup ?

P13 : J'ai connu pas le 2e confinement au travail, mais pas le premier.

Romane : Comment ça s'est passé ?

Romane : À l'époque, quand j'étais ingénieur, j'allais chez les clients, physiquement. Ça a changé notre façon de travailler puisqu'on devait travailler à distance. Cependant, on ne pouvait pas compléter nos projets, donc il a fallu attendre que le confinement soit levé.

Romane : Si vous ne pouviez pas clôturer vos missions, comment travailliez-vous à distance ?

P13 : On avait nos ordinateurs avec nous chez nous et c'étaient plutôt des travaux basiques et légers à travers des VPN.

Romane : Est-ce que vous avez eu un accompagnement pour vous expliquer comment tout ça devait se passer ?

P13 : Non. Mais nous, on devait expliquer aux clients que les projets ne pourraient pas être clôturés tant que le confinement était d'application. On assurait la connexion entre notre maison et la place de travail pour les clients et on donnait des conseils aux clients sur comment travailler et comment connecter leurs applications.

Romane : Selon vous, quels sont les facteurs qui font en sorte qu'un projet de changement fonctionne bien ?

P13 : Si la personne n'est pas ouverte au changement, il rencontrera des difficultés à s'adapter au changement. Ça dépend de la personnalité. Par exemple, moi je suis une personne qui est très ouverte au changement, au challenge. Mais il y a des personnes qui préfèrent être monotones, faire le même travail tout le long de la carrière. Je crois que pour qu'un projet de changement soit un succès, ça dépend de la personnalité de la personne.

Romane : Nickel. C'était ma dernière question, est-ce qu'il y a quelque chose d'autre que vous souhaitez rajouter ?

P13 : Non, pas spécialement. Merci

Romane : Merci à vous.

A2.XIII Entretien avec P14

Détails

Date : Mercredi 18 septembre 2024

Durée : 23 minutes

Lieu : Café à Grand Baie, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Homme

Âge : 18-29

Intitulé de poste : Manager dans une société de recrutement

Profil : E (il est français, a fait ses études en France, a travaillé à Barcelone et a ensuite été muté à Maurice)

Romane : Peux-tu me parler de la culture mauricienne ? En vivant ici depuis quelques mois, qu'as-tu remarqué de différent avec la France ?

P14 : Premièrement, concernant la mentalité mauricienne par rapport à la mentalité française, je trouve qu'il y a quand même beaucoup moins de jugement. Les gens ont plus tendance à voir l'aspect positif des choses et les gens ne se prennent pas trop la tête. Aussi, le rythme de vie est assez différent. Par exemple, ça m'arrive parfois d'attendre le bus pendant une heure sans qu'il arrive et sans savoir pourquoi il n'arrive pas, il faut être patient. On doit également faire preuve de patience au travail, par exemple, quand on a monté les bureaux ici, la construction a pris beaucoup de retard parce que les gens prennent leur temps. J'ai aussi remarqué que les Mauriciens vont toujours te dire oui, mais ils ne vont pas forcément faire les choses. Mis à part cela, les Mauriciens sont très accueillants et ils sont ouverts d'esprit. Par exemple, concernant les religions, ils partagent tout, c'est un peu comme si tout le monde vit en communauté et l'esprit de famille a aussi une place très importante ici.

Romane : Je vois. Peux-tu me parler de ton rôle dans ton entreprise, quelles sont tes tâches quotidiennes ?

P14 : Ma tâche principale est de nettoyer la base de données, c'est-à-dire qu'on a une base de données avec énormément de clients et le problème c'est que les données de ces clients ne sont pas à jours. Notre but va alors être de rappeler ces personnes et de leur poser des questions pour essayer de mettre ça à jour. Mon rôle ça va être de manager cette équipe-là, donc leur dire sur quoi travailler, quelles sont les priorités, les former aussi, et répondre à leurs questions. Étant donné que ça fait 3 ans que je suis dans la boîte, je comprends bien comment nous fonctionnons, les process, etc. et ainsi j'arrive à les aider.

Romane : Et quand tu étais à Barcelone, tu faisais déjà la même chose ?

P14 : Oui, au début j'étais sourceur. Cela consistait à appeler des gens et essayer de les qualifier pour un besoin spécifique. Finalement, comme j'avais de bonnes compétences pour tout ce qui était données, je suis devenu manager. Au départ, je m'occupais des stagiaires et puis j'ai basculé sur le traitement de données. Au bout d'un an, on a ouvert des bureaux à Maurice et j'ai été envoyé ici.

Romane : Comment as-tu vécu ce transfert ?

P14 : J'ai fait des études pour voyager du coup, j'étais content de découvrir un autre pays. De plus, le loyer à Barcelone était très cher et ça faisait déjà 2 ans que j'y étais donc j'avais un peu fait le tour. Quand ils ont ouvert les bureaux à Maurice, je me suis dit que c'était vraiment une opportunité et j'avais hâte de découvrir un nouvel environnement et faire de nouvelles rencontres.

Romane : Comment est-ce que tu définis le changement, de manière générale ?

P14 : Pour moi, le changement c'est le fait de changer ses habitudes, de changer d'environnement, de tenter de nouvelles choses, découvrir et s'instruire sur ce que ce nouveau pays peut nous apporter.

Romane : Et plus spécifiquement, le changement au travail, qu'est-ce que ça t'évoque ?

P14 : Selon moi, c'est être à l'écoute des gens parce que chaque personne peut avoir une vision différente des choses. De toute façon, dans une entreprise, la situation va toujours évoluer, que ce soit avec de nouvelles personnes ou que ce soit avec de nouveaux process, de nouvelles façons d'innover. Par exemple, encore récemment avec l'arrivée de l'intelligence artificielle, je pense qu'il faut s'ouvrir l'esprit, se renseigner et éviter de rester bloquer dans un cadre. Je pense que concernant le changement dans une entreprise, ce qu'il faut se dire aussi c'est que la concurrence va chercher à innover et que si on reste bloquer et qu'on n'innove pas, et bien on risque de couler. En conclusion, je pense qu'il faut vraiment s'ouvrir l'esprit et essayer de voir de nouvelles façons de faire en gardant en tête que la façon dont on faisait les choses avant n'est pas forcément la meilleure façon.

Romane : Concernant cette ouverture d'esprit, penses-tu que les gens ici pensent comme toi ?

P14 : Je dirais que ça dépend des gens. Je pense qu'il y a des gens qui sont impliqués, mais je pense que la majorité des personnes ici sont plus relax et qu'en fait ce n'est pas leur priorité parce qu'ils se concentrent plus sur leur vie à eux et sur leur bien-être. Évidemment, cela dépend de chaque personne. Dans la boîte ici, la plupart des Mauriciens suivent les choses comme elles sont et ils ne se posent pas trop de questions. Et parfois, quand des choses ne leur conviennent pas, ils ne vont pas le dire. Je ne sais pas si c'est par peur qu'on leur dise qu'ils pensent mal, mais ils auront tendance à ne pas faire remonter à la direction ou aux managers quand quelque chose ne leur convient pas. Ils auront plutôt tendance à laisser couler. Après, objectivement, je pense cela, mais je ne vais pas forcément apporter des idées ou mettre des choses en place pour améliorer cette situation.

Romane : Dans ce contexte que tu m'expliques, as-tu déjà vécu une expérience de changement au travail ?

P14 : Oui, bien sûr. Actuellement, l'entreprise, elle est un peu en train de s'écrouler parce qu'il y a plein de gens qui s'en vont. Donc là, en une semaine, on a perdu quatre personnes. Je pense que le turnover est d'à peu près de 50%. Tout ça a commencé, il y a à peu près 2 ans, le management nous a dit de travailler sur les anciens projets, et de travailler plus en profondeur. Par conséquent, les gens se sont un peu relaxés et en septembre, ils nous ont mis un gros coup de pression. Personnellement, je n'ai pas bien vécu la façon dont ça a été amené parce qu'ils n'ont jamais rien dit et du jour au lendemain ils nous ont dit que rien n'allait et ont tout voulu changer tout de suite.

Romane : Vous a-t-on expliqué pourquoi ça n'allait pas ?

P14 : Ça n'allait pas parce qu'on a perdu des gens. Dans cette boîte de recrutement, il y a les commerciaux qui vont chercher des clients et les sourceurs qui vont chercher les candidats. Le problème c'est que le ratio de sourceurs est trop élevé par rapport aux commerciaux et donc il n'y a pas assez de travail. Quand je suis arrivé, j'avais à peu près 7 ou 8 besoins par mois à traiter. Ensuite, j'en avais 3 ou 4 au fin fond de la France qui n'étaient pas forcément gérables et on m'a dit qu'il n'y a rien d'autre, donc je devais continuer à travailler là-dessus. Finalement, ils ont changé d'avis, et c'est là que nous avons eu un coup de pression pour recommencer à travailler comme avant.

Romane : Comment vous l'on-t il dit ? Par quel moyen ?

P14 : Ils ont fait un meeting lors duquel ils nous ont mis un gros coup de pression et les gens n'étaient pas contents. Je pense que les gens n'étaient pas très contents parce que la personne en charge de ce meeting était une personne très tranquille et qui n'ose pas forcément dire les choses. Il s'est lui-même pris un coup de pression par les gens au-dessus qui lui ont dit qu'il devait être plus méchant. Il a donc fait ce qu'on lui a demandé et nous avons essayé de discuter avec lui, mais il ne voulait rien entendre. Actuellement, on continue à perdre des gens parce qu'en début d'année, ils ont annoncé que les commissions seraient de 20%. Ces commissions ont été à 20% pendant 6 mois et après 6 mois de mission, les commissions sont passées à 2% et donc certains ont perdu 1500€ par mois. Tout cela fait que les gens cherchent ailleurs.

Romane : Tu viens de me parler de ton ressenti personnel, mais quel a été le ressenti des autres personnes de l'équipe ?

P14 : Ça a été un peu pris comme une sorte de trahison. La personne qui nous a annoncé cela pendant le meeting a cassé complètement son image. Les gens comprennent que leur productivité a abaissé, mais par exemple, en juillet et août, il n'y a pas beaucoup de travail, ce qui n'est pas de notre faute s'il n'y a pas assez besoin. Ce que les gens ont ressenti, c'est un problème de remise en question de la part des personnes au-dessus, ça va toujours être notre faute. Et c'est aussi pour ça que les gens ne vont pas proposer des solutions et innover parce qu'on sait très bien qu'on ne sera pas écoutés.

Romane : Quand on vous a annoncé ce changement, quelles ont été les différentes étapes qui ont suivi ?

P14 : Il ne sait pas passer grand-chose. Ils ont mis une grande télé dans différents endroits du bureau où il était écrit nos objectifs en termes de nombre de calls et de ce qu'il fallait atteindre en une journée. Moi j'ai été mis sous un plan d'action mentionnant le nombre d'objectifs à atteindre. C'était soit j'y arrivais soit j'étais licencié. Je savais très bien que ce n'était pas atteignable et à ce moment-là, ça m'a mis un gros coup de stress. J'ai ensuite voyagé à Londres, donc je suis allé voir les fondateurs et j'ai eu une conversation avec la Boss et je lui ai dit. Elle m'a demandé ce qu'on pouvait mettre en place pour améliorer la situation. J'ai alors suggéré de faire des enquêtes anonymes au sein de l'entreprise. Elle m'a répondu que ça ne servirait à rien parce que personne ne lui donnera de nom. Je ne comprenais pas de quel nom elle parlait et en fait, elle parlait des noms des « éléments négatifs » à virer pour que ça se passe mieux. J'étais abasourdi parce qu'elle venait de me dire, du coup, je suis parti et j'ai juste fait mon travail normalement. Je me suis dit que s'ils me viraient, ce n'était pas très grave étant donné que l'environnement de travail n'était pas très sain. Au final, je n'ai pas atteint mes objectifs,

mais ma manager voulait que je la tiens plus au courant des projets sur lesquels j'étais. Donc, je lui envoyais régulièrement des messages pour lui dire sur quoi je travaillais, quand je plaçais quelqu'un, que quelqu'un avait en entretien, etc. Grâce à ses updates, ils trouvaient que j'étais motivé et je suis donc devenu manager d'une équipe et je n'avais plus cette pression de travailler sur des besoins spécifiques.

Romane : Et pour les autres, ça a été quoi le résultat final ?

P14 : Pas grand-chose. Pendant un moment, ils ont fait plus d'appels, mais cela n'a pas donné plus. Il faut dire que notre travail dans le recrutement est assez aléatoire : si le client il répond ou non, si le budget il est bon ou pas, etc. Il y a tellement de trucs qui entrent en jeu, c'est beaucoup de chance, et je dirais que c'est 20% de travail durant lesquels on charbonne et le reste c'est soit on y arrive, soit on n'y arrive pas.

Romane : Qu'est-ce qui aurait fait que ça aurait pu fonctionner selon toi ?

P14 : Je pense qu'un accompagnement aurait été vraiment bien, parce que là ils nous ont juste laissés avec un meeting et un tableau avec nos objectifs. En fait, nous fonctionnons avec une personne qui répartit les besoins entre l'équipe, c'est sous forme d'entonnoir si on veut. Cette personne regarde alors qui a trop de besoins et qui en a besoin. Le problème, c'est que cette personne fait aussi du sourcing. Donc s'il y a un job qui l'intéresse et qui va être staffable facilement et bien il le garde pour lui et c'est lui qui va récolter l'argent. De plus, il y a une sorte de favoritisme, car il va donner les besoins faciles à certaines personnes. Par exemple, s'il voit que quelqu'un performe, il va lui donner quelque chose de facile comme ça c'est rapide et le client est content. Je trouve que ce n'est pas réparti de façon équitable. Par exemple, on me donnait beaucoup de besoins très difficiles sur des technologies assez rares ou avec des budgets vraiment bas. Le problème est que quand tu travailles sur des cas difficiles, que tu appelles 200 ou 300 personnes et que ça ne donne rien et bien on te dit de laisser tomber. Ensuite, on nous redonne un cas difficile sur lequel on échoue à nouveau et donc on va continuer de nous donner des trucs poubelles et seulement si on y arrive peut-être qu'on aura un cas plus facile à travailler. Il y a vraiment ce problème d'équité entre les gens et si quelqu'un est en difficulté, personne ne va l'aider, le rassurer ou lui donner des conseils. Par exemple, personne ne va regarder la Search et peut-être lui envoyer des profils intéressants et l'aider à se remettre d'aplomb. Le job de base est déjà fatigant, mais il l'est encore plus quand il faut remotiver quelqu'un. D'ailleurs, la durée de vie d'un sourceur c'est à peu près de 2 ans ou 2 ans et demi parce qu'on s'épuise étant donné que parfois ça fonctionne, parfois pas, et c'est aussi une question de chance. Je pense vraiment qu'il faut accompagner les gens et voir si le job leur plaît toujours, leur demander s'ils veulent évoluer, s'ils veulent faire des projets sur le côté. Par exemple, j'ai une ancienne collègue qui travaille chez le Hibou et elle m'expliquait que ce qui était bien, c'est qu'ils ont plein de projets en parallèle. Nous, ici, on ne fait que ça, c'est-à-dire que tu arrives, tu mets ton casque, tu fais tes calls, tu envoies des CV, tu les prépares et puis ta journée est faite. Il n'y a rien qui va changer et c'est redondant.

Romane : Et bien, nous voici parvenus à la fin de cet entretien, est-ce qu'il y a d'autres choses que tu voudrais partager ?

P14 : Non pas spécialement, je pense avoir tout dit.

Romane : Vois-tu des pistes d'amélioration pour cet entretien ?

P14 : Non, c'est bien.

Romane : Super. Je te remercie pour ton témoignage.

A2.XIV Entretien avec P15

Détails

Date : Mardi 17 septembre 2024

Durée : 19 minutes

Lieu : Café à La Croisette, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Femme

Âge : 18-29

Intitulé de poste : Talent Acquisition et CRM Officer pour une société de recrutement française basée à Maurice

Profil : MEE (Mauricienne qui a fait ses études en France et y a commencé sa carrière)

Romane : Peux-tu me dire quelques mots sur la culture mauricienne ?

P15 : Il y a beaucoup de diversité et tout le monde arrive à vivre en harmonie. On partage les cultures, les traditions et même les religions. Par exemple, dans l'hindouisme, à Maurice, il y a les Marathis, les Tamouls, les Seloukous et les Indiens. Il y a quelques semaines de cela, il y avait la fête de Ganesh, fête des Marathis. Étant donné que mon compagnon est marathi et bien, j'ai fait la fête avec lui et sa famille. Mais de manière générale, tout le monde fait la fête pour toutes les religions, bien que ce ne soit pas la sienne. Il y a vraiment une culture, une diversité, tout le monde partage les rites, on fait la fête ensemble. Un autre exemple, hier, il y avait une fête musulmane et ma collègue nous a ramené du « brian » , un plat incontournable lors des fêtes musulmanes à Maurice, pour tous les collègues. On peut dire qu'on collabore, on coopère. Il n'y a pas de division entre nous et je trouve que c'est ça qui fait la beauté et la richesse du pays.

Romane : Quel est ton rôle sur ton lieu de travail ?

P15 : Je suis Talent Acquisition et CRM Officer. Mes tâches vont être d'appeler les gens, mettre à jour leur profil dans notre base de données et rechercher des profils spécifiques comme par exemple, j'ai récemment dû chercher un data ingénieur pour une entreprise. Mon rôle va être de chercher un profil, le contacter, lui demander s'ils sont à la recherche de nouvelles opportunités et faire des entretiens avec ces profils. Ensuite, les sourceurs prennent la relève en les appelant pour continuer l'entretien pour les placer dans nos entreprises clientes.

Romane : Selon toi, c'est quoi le changement de manière générale ? Qu'est-ce que cela t'évoque ?

P15 : Pour moi, le changement, c'est le changement d'environnement. Par exemple, un grand changement, c'est quand je suis revenue à Maurice après 4 ans. Ça a été un retour à la réalité, c'est-à-dire que j'ai dû retrouver un travail, trouver une maison et l'année prochaine je vais me marier. Pour moi, c'est ça le changement, ce sont toutes les nouvelles étapes de ma vie.

Romane : Est-ce que tu as déjà vécu une expérience de changement au travail ?

P15 : Oui, quand j'ai travaillé en France en tant qu'assistante d'éducation dans un collège et que je suis revenue à Maurice, la culture du travail n'est pas pareille. En France, il y a des

principes, il y a des choses que tu as le droit de faire, d'autres que tu n'as pas le droit de faire, mais tout repose sur des normes. Tandis, qu'ici, à Maurice, c'est très relax par exemple, quand j'arrive au travail à 9h, on ne va rien faire pendant 1h.

Romane : Est-ce que tu as déjà vécu par exemple des licenciements ?

P15 : Sur mon lieu de travail actuel, il y a beaucoup de licenciements. Lors de mon premier jour, une collègue s'est fait licencier parce qu'elle n'avait pas fait assez de placements et donc j'étais très stressée que la même chose m'arrive.

Romane : Si je comprends bien, le turnover est assez élevé ?

P15 : Oui, tout à fait. Je suis arrivée en octobre 2023, et on est peu nombreux dans l'entreprise, on est 12, mais j'ai déjà connu beaucoup de départs et d'arrivées.

Romane : Vous a-t-on clairement énoncé les objectifs à atteindre afin d'éviter ces licenciements fréquents ?

P15 : On nous a énoncé les KPI's par mois, c'est-à-dire, le nombre d'appels à faire, le nombre de CV à avoir, les prospections de clients et ce qu'ils recherchent.

Romane : Y a-t-il un accompagnement ou une formation pour réussir à atteindre ces KPI's ?

P15 : Non, rien n'est mis en place.

Romane : Si tu n'atteins pas ces KPI's et que, par conséquent, tu es licenciée, comment le vivrais-tu ?

P15 : Je ne le verrai pas de façon négative, car cela va m'apporter de nouvelles opportunités. C'est sûr que si cela arrive du jour au lendemain, cela va être un choc sur le moment, mais pour moi, ce sera une nouvelle étape de ma vie.

Romane : Je comprends ta façon de penser. Selon toi, est-ce que le ressenti général des autres employés se rapproche du tien ? Comment penses-tu qu'ils pourraient réagir ?

P15 : Je pense que cela va dépendre de la personne. Dans notre boîte, il y a beaucoup de Français qui travaillent avec nous, nous ne sommes que trois Mauriciens. Par exemple, quand il y a eu des Français qui ont été licenciés, cela a été dur pour eux étant donné qu'ils ont construit leur vie ici et qu'ils ont dû retrouver un travail rapidement pour garder leur permis de travail.

Romane : Comment aimerais-tu que tes supérieurs communiquent sur ce cas de licenciement récurrent ?

P15 : J'aimerais que ce soit fait durant une petite réunion collective plutôt qu'une réunion un à un. Pourquoi cacher alors qu'on travaille tous pour la même boîte ?

Romane : Et que vous travaillez tous pour le succès de l'entreprise ?

P15 : Exactement. Comme je te disais, pour les Mauriciens, ça va être facile, on ne va pas avoir de mal à trouver du travail, mais pour les autres personnes qui sont venues à Maurice, je pense que cela peut être un choc.

Romane : Oui je vois. Selon toi, qu'est-ce qui fait qu'un tel projet se passe bien ?

P15 : Je pense que si la direction sent que les choses ne vont pas bien dans l'entreprise, ils doivent commencer à mettre les employés au courant. S'ils se rendent compte que certains sont plus affectés que d'autres, les prendre à part, leur parler, trouver des solutions, leur fournir un accompagnement et surtout les rassurer. Par exemple, dans le cas des Français, les rassurer au maximum, car ils ont laissé leur maison, leur famille en France et ont scolarisé leur enfant à Maurice. Alors, je pense que c'est important de leur proposer un accompagnement pour les aider à retrouver du travail et leur permettre de terminer la scolarité de leur enfant à Maurice.

Romane : Super, nous sommes parvenues à la fin de cet entretien, y a-t-il des choses que tu voudrais encore partager ?

P15 : Non, je pense que j'ai tout dit. Si je pense à quelque chose, je te recontacterai.

Romane : Et as-tu des suggestions, des pistes d'améliorations pour cet entretien ?

P15 : Peut-être, juste donner plus d'exemples au début sur le thème du changement comme les changements de vie, changements de situation professionnelle, etc. pour que les gens arrivent à élaborer sur ces sujets. Sinon le reste c'est top.

Romane : C'est noté. Merci pour cette suggestion et merci beaucoup pour ton temps.

P15 : Avec plaisir, je vais en parler autour de moi et je te recontacte.

A2.XV Entretien avec P16

Détails

Date : Vendredi 4 octobre 2024

Durée : 31 minutes

Lieu : Réunion Teams, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Femme

Âge : 30-44

Intitulé de poste : CEO dans le domaine de l'énergie

Profil : MEE (Mauricienne qui a fait ses études en France)

Romane : Avant toute chose, pouvez-vous me parler de vous et de votre parcours ?

P16 : Bien sûr. Alors moi je suis ingénieur de formation. J'ai fait mes études en France et puis je suis revenue à Maurice pour travailler comme ingénieur projet. Ensuite, je suis devenue entrepreneur, j'ai fondé et co-fondé quelques boîtes à Maurice dans différents domaines comme le secteur financier, l'innovation, la transformation digitale ou encore le change management. Actuellement, je suis CEO dans une boîte qui s'occupe de tout ce qui est énergie et transition énergétique en Afrique depuis Maurice.

Romane : OK, d'accord.

P16 : Le domaine de la transformation me passionne, j'y ai travaillé longtemps en tant que consultante. J'ai également travaillé en tant que Chief Transformation Officer (CTO) dans une des plus grosses compagnies d'assurance à Maurice. Enfin, la boîte dans laquelle je suis actuellement, avant d'être CEO, j'étais CTO et Chief Strategy Officer. Pour moi, le changement c'est le plus difficile. Que ce soit au niveau de la société civile, le gouvernement, ou le privé. Je ne sais pas si vous voulez un focus sur le privé ou sur la société civile.

Romane : Peu importe, en fonction de votre expérience personnelle.

P16 : D'accord. Dans mon rôle de consultante, j'ai travaillé sur des forums avec des partenariats potentiels entre le secteur privé, la société civile et le gouvernement pour essayer de concrétiser des choses ensemble et proposer du changement. Au bout du compte, ce que j'ai appris durant ces dernières années, c'est que tout ça est une histoire d'être humain. Donc les changements, c'est aussi simple que ça, ça se résume à l'être humain et au fait que, au sein de chaque organisation, chaque entité, il y a des decision-makers. Ces decision-makers vont donner goût au changement. Et je crois que fondamentalement et humainement, tout ça se résume à l'intérêt des decision-makers pour les changements. Donc quel que soit le changement qu'on veut faire, mettre en place un nouveau système informatique, digitaliser une partie du business, restructurer une compagnie ou fusionner, au cours des 20 dernières années, l'important c'est l'accompagnement des decision-makers. Avant tout, l'idée est d'« Embrace change » et la question que tout le monde se pose est « What is for me ». La carotte est la raison pour laquelle les personnes s'engagent. Si la carotte n'est pas claire, si l'intérêt n'est pas clair et si les gens ne savent pas en quoi le changement va les impacter personnellement, il sera très difficile de diriger ce changement. Dans 75% des transformations, digitales par exemple, le projet fail. On

se dit qu'on va prendre le meilleur des technologies, choisir un super ERP, on va faire un peu de training et puis c'est bon. Mais pas du tout. La technologie c'est une chose, les process c'est une autre chose. Le point qui fait foirer à chaque fois, c'est l'être humain. Souvent les gens qui pilotent ce changement sont des gens très techniques. À Maurice, ce ne sont pas forcément les HR qui vont diriger le changement parce qu'à Maurice, ce sont des gens assez formatés. Ici, on regarde l'heure à laquelle on quitte le boulot par exemple, pas d'heures supplémentaires. Le rôle du leader et du decision-maker sont clés. Sans eux, pas de changement possible. Enfin, en surface, oui, donc on aura un nouvel ERP par exemple. Mais fondamentalement, il n'y aura pas de vraie transformation. Quand j'ai travaillé en tant que CTO dans une compagnie d'assurance, j'ai réalisé tout ce que je pouvais faire en termes de mise en place de processus, motivé les équipes pour penser différemment, recentré les gens sur le custom, mais le CEO n'était pas convaincu qu'il devait changer. C'est d'abord, je pense, une histoire de leadership et de transformation personnelle. C'est ça la difficulté. Beaucoup de gens viennent voir les consultants, mais au bout du compte, si le decision-maker de l'organisation ou le leader n'est pas prêt à changer, fondamentalement rien ne se passe et ça va rester en surface. C'est ce que j'ai appris en termes de changement. Ici, à Maurice, on se retrouve avec une problématique qui est que les entreprises au niveau global, à Maurice sont de moins en moins compétitives. Pour moi, le nouveau leadership, quand on parle de transformation, c'est quelqu'un qui est capable de se remettre en question soi-même, qui est très à l'écoute et humble. Le cycle d'une entreprise monte à un moment donné, puis c'est plateau et puis ça remonte ou redescend, etc. À Maurice, je vois beaucoup d'entreprises qui sont sur le niveau plateau. Une fois que les gens ont leur contrat en entreprise, il n'y a pas cette réflexion, cette urgence de se réinventer. Je pense aussi qu'en fonction qu'on soit dans une phase de plateau ou de déclin, le leader doit être différent. Le truc, c'est de réaliser que le leader n'est pas le même dans toutes les situations de l'entreprise et ça, je crois qu'à Maurice, on ne l'a pas compris. Ça, c'est ce que j'ai beaucoup appris dernièrement, très peu de gens comprennent le côté humain de la transformation. D'ailleurs, on est très peu de Chief Transformation officer, je pense qu'à Maurice, nous ne sommes que 4. Les changements doivent se comprendre, doivent accompagner l'être humain. Aussi, il y a différents types d'adopters. Je pense que tu as certainement dû étudier cela dans tes cours. Par exemple, les early adopters, ils n'attendaient que ça, du changement, et généralement, ce sont des gens qui ont déjà vu tous les problèmes de l'entreprise et qu'il faut faire quelque chose sinon ça ne marchera plus. Ensuite, les late adopters, ils attendent de voir ce qu'il en est, mais il y a moyen de les convaincre. Ensuite, il y a les réticents, les opposants et ce que j'ai remarqué c'est que ces personnes-là sont souvent les CEO, Head of HR ou Head of IT. Pourtant, ce sont des personnes clés à la transformation. On commence au fur et à mesure par montrer des choses qui fonctionnent et au fur et à mesure, les gens adhéreront au changement et verront les impacts positifs. Ainsi, on touche les late adopters. Généralement, ils se disent que le projet à l'air cool, qu'il y a des petits wins à chaque étape et envie de faire partie du process. C'est toujours ce modèle que j'utilise dans mes projets de transformations. Cela marche, mais avec certaines limites et la limite c'est si le leader n'adhère pas. Pour vous donner un exemple, j'étais arrivée au stade où, au bout d'un an, j'avais proposé de changer complètement le business model de la boîte pour pouvoir assurer les gens qui ne peuvent pas être assurés. Maintenant, on assure les gens qui sont en bonne santé et quand les personnes commencent à être malades, on leur retire des morceaux de leur assurance. Par exemple, si quelqu'un a un cancer, on lui dit qu'à partir de maintenant, il n'est plus assuré. Pour moi c'est une aberration, parce que quand on a besoin de l'assurance, on n'est plus couvert. Et comme j'avais vu que c'était une trend dans le monde, les compagnies d'assurance commençaient à se repenser, j'avais émis l'idée. Cela n'a pas été bien

reçu par la boîte, car ils cherchaient une transformation en surface et pas en profondeur. Voilà, j'ai beaucoup parlé, je ne sais pas si je réponds à votre question.

Romane : Votre témoignage est vraiment super intéressant. D'où viennent vos connaissances sur le sujet ? De vos études, de votre expérience professionnelle ou de recherches ?

P16 : Je suis quelqu'un qui adore apprendre, j'apprends tous les jours et j'échange avec tout le monde. À chaque fois que j'ai une discussion avec quelqu'un, je vais collecter des données et à un moment donné, je fais sens de cette donnée-là. Je prétends ne savoir rien sur rien et je crée des patterns en fonction de mon expérience. D'ailleurs, pour revenir au changement, on dit que la seule constante c'est le changement et rien n'est plus vrai aujourd'hui. Donc, je pense qu'il faut avoir cette humilité, qu'il faut tout le temps apprendre des autres, de ses employés, de ses partenaires, du marché et des clients. Les clients, c'est le numéro un, c'est bon, pas bon donc. J'ai appris tout cela au fur et à mesure de mes expériences et parce que je suis quelqu'un de curieuse. J'ai monté des boîtes, j'ai perdu des boîtes et je crois que ça vous rend humble. Cette qualité-là fait qu'on est très terre à terre et très à l'écoute des autres. C'est cela que je qualifie aussi de nouveau leader d'aujourd'hui.

Romane : Selon vous, est-ce qu'ici à Maurice, il y a beaucoup d'entreprises qui sont, comme vous, orientées vers le changement ?

P16 : Je pense qu'ici tout le monde est réfractaire au changement malheureusement. Les gens commencent à voir aujourd'hui que le changement est bénéfique. Il y a un résultat qui est terrible c'est que souvent ces problématiques sont abordées au niveau des conseils d'administration. Je suis directrice de plusieurs conseils d'administration et la plupart sont composés de personnes de plus de la soixantaine qui se disent qu'il faut changer, mais qui ne vont pas comprendre le pourquoi du comment il faut changer et ce sera toujours en surface. Je dirige d'ailleurs un groupe de 450 jeunes femmes qui se positionnent comme futures leaders d'entreprise et je leur fais part de mon expérience. Souvent, ce ne sont pas les personnes de soixante ans qui vont mettre en place le changement, mais j'ai espoir en ces femmes et je me dis que cela ira vers un mieux. Je remarque quand même que par nature, les gens n'aiment pas le changement. Ils préfèrent leur zone de confort, surtout les Mauriciens. Pour changer, il faudra qu'ils sentent leur profit en déclin ou que leurs compétiteurs fassent mieux qu'eux. À Maurice, les boîtes se regardent entre elles et elles ne regardent pas ce qui se fait à l'étranger. C'est un groupe assez fermé avec beaucoup de commérages.

Romane : Merci beaucoup pour votre témoignage. Je n'ai plus d'autres questions. Avez-vous quelque chose à rajouter ?

P16 : Avec plaisir, à bientôt.

A2.XVI Entretien avec P17

Détails

Date : Jeudi 26 septembre 2024

Durée : 12 minutes

Lieu : Bureau de l'entreprise à Ébène, ladite Cybercity, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Homme

Âge : 30-44

Intitulé de poste : Réceptionniste

Profil : MSEE

Romane : Alors avant de commencer, est-ce que vous pouvez un petit peu me parler de la culture mauricienne ?

P17 : La culture mauricienne c'est multiracial, on est de plein d'origines. C'est difficile de résumer notre culture tellement elle est riche. Je dirais que c'est l'hospitalité qu'on offre, ce sont nos croyances, ce sont nos attachements, nos racines, c'est le respect qu'on a envers nos aînés. Je ne sais pas si je l'ai déjà dit, mais la culture de partage et la tolérance sont très importantes pour nous. En quelques mots, je vous ai décrit la culture mauricienne, mais c'est juste mon opinion. C'est ainsi que je la perçois.

Romane : Est-ce qu'il y a une culture spécifique dans le domaine professionnel ?

P17 : Oui, dans le domaine professionnel, en tout cas dans notre entreprise, c'est vraiment jovial. Il y a la culture du laisser-faire, c'est-à-dire que tout le monde est libre de faire ses choix, d'avoir une opinion, etc., mais sous certaines conditions. Bien sûr, il y a des limites à ne pas franchir. De plus, ici, on est une majorité de femmes qui travaillent, c'est un des critères de notre organisation d'être mis à l'avant-plan au niveau professionnel. Donc les hommes sont en minorités, mais il y a une très belle dynamique. On est dans une société où on ressent l'instinct maternel et on a vraiment une belle culture de partage. C'est vraiment spécifique à notre société, vous ne verrez pas cela partout. Par exemple, un jour je vais apporter des bananes de chez moi, un autre jour, c'est quelqu'un d'autre qui va ramener des petits gâteaux, etc. On va dire qu'il y a un bel échange ici, une belle amitié entre nous.

Romane : Quel est votre rôle ici ?

P17 : Moi je suis à la réception et je suis dans l'administration au niveau support donc je donne des coups de main à mes collègues s'ils en ont besoin dans divers projets. Par exemple, je travaille dans le registre et dans le procurement, et donc je fais des entrées d'informations, je fais des suivis au niveau des stocks, au niveau de la papeterie, je prends les appels et je distribue le courrier.

Romane : Comment percevez-vous le changement dans votre vie professionnelle ?

P17 : La seule chose qui est constante c'est le changement. Moi, à mon niveau, je le perçois d'une bonne façon. Ici, les choses bougent très lentement comme dans beaucoup de secteurs administratifs. Souvent quand on va prendre une décision, en fait il est déjà trop tard. Dans ma

perception, il faut du changement pour pouvoir progresser. Mais est-ce que ça va dans la bonne direction ? C'est parfois difficile à dire. Je pense que le changement peut être difficile si on ne sait pas quels en sont les résultats. Je pense que communiquer clairement est primordial. Communiquer c'est facile. Si ce n'est pas fait, ça va être compliqué et des doutes pourraient être soulevés. Moi, si j'ai une bonne compréhension et visibilité des choses, pourquoi pas.

Romane : Avez-vous déjà vécu une situation de changement au travail ? Donc ça peut être des licenciements, des changements dans les primes, etc.

P17 : Oui, au début du COVID, j'ai perdu mon travail. Ça a été difficile à digérer, à conceptualiser parce que j'avais mes habitudes, mes façons de travailler et mes amis. C'est difficile de casser toutes les choses qu'on a établies.

Romane : Comment avez-vous appris que vous alliez être licencié ?

P17 : Il y avait plusieurs vagues de licenciement à l'époque. J'ai reçu ma lettre par courrier qui indiquait que mon contrat n'allait pas être renouvelé.

Romane : Avez-vous eu un accompagnement ?

P17 : Pas du tout. J'ai reçu ma lettre et j'avais un mois pour partir, faire mes cartons et trouver un autre travail.

Romane : Je vois. Avez-vous connu des changements de logiciels ?

P17 : Pas vraiment. Entre le moment où j'ai eu finis mes études et le moment où je suis arrivé dans cette boîte-ci, il y a eu pas mal de changement sur Microsoft, mais j'ai tout réappris moi-même. On utilise beaucoup ce logiciel-là en entreprise à Maurice, on n'a pas autant d'outils qu'en Europe par exemple.

Romane : J'ai une dernière question pour vous ? Quels sont les facteurs qui déterminent la réussite d'un projet de changement ?

P17 : Une bonne communication et encourager les gens. Si vous avez un bon leader, manager qui vous encourage, qui vous guide, qui vous tient la main dans le changement, c'est un bon signe. Ça montre que le manager a confiance en son équipe. S'il y a un changement stratégique, ce serait bien qu'il y ait une formation aussi, un plan, avec des objectifs clairs et ceux que nous avons déjà atteints. Mais je dirais que le plus important, c'est vraiment qu'on soit tenu au courant de ce qu'il se passe.

Romane : Super, un tout grand merci pour cet entretien.

P17 : Merci à vous d'être venue.

Détails

Date : Jeudi 26 septembre 2024

Durée : 57 minutes

Lieu : Bureau de l'entreprise à Ébène, ladite Cybercity, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Homme

Âge : 30-44

Intitulé de poste : Directeur général d'une filiale d'un groupe belge

Profil : E (Belge qui a fait ses études en Belgique et expatrié depuis 9 ans)

Romane : En quelques mots, peux-tu m'expliquer comment tu es arrivé à Maurice ?

P18 : Je travaille pour un groupe belge qui est présent dans 18 pays d'Afrique ainsi qu'au Benelux, en Grande-Bretagne et aux États-Unis, principalement au Texas et au Nouveau-Mexique. C'est un groupe dont le siège est basé à Bruxelles et qui a des filiales dans tous les pays que je viens de citer et une de ces filiales est basée ici à Maurice. Quand j'ai été recruté pour ce groupe en 2015, j'avais déjà eu une discussion très ouverte avec le top management à Bruxelles et je leur avais dit qu'à terme, j'aurais souhaité vivre une expérience en expatriation. J'ai pu délivrer ce qu'ils attendaient de moi sur mon premier projet, et ensuite, ils ont tenu parole. À la suite de discussions avec mon CEO, j'ai eu cette opportunité professionnelle à Maurice. Je n'ai pas hésité longtemps, car quand on nous propose d'aller à Maurice, la situation est plus simple que dans d'autres pays africains. Le Burkina Faso, la République démocratique du Congo, le Mali, ce sont des pays où il y a quand même une certaine actualité. Du coup, je suis venu ici en famille, avec nos 2 jeunes enfants. Vivre à Maurice c'est quand même assez agréable, adossé à un projet professionnel. On s'est dit que c'était une super parenthèse pour notre parcours, sachant qu'elle est limitée dans le temps. On reste ici aussi longtemps qu'on veut, mais on sait qu'on ne passera pas toute notre vie parce qu'on a nos familles, nos amis en Belgique.

Romane : C'est quoi une journée type au travail pour toi ?

P18 : C'est assez intéressant comme question et je dirais que c'est quand même assez vaste. Mon rôle c'est directeur général, ça porte vraiment bien son nom. Je suis généraliste donc je touche à tous les métiers de l'entreprise. C'est un peu une réponse bateau, mais je n'ai vraiment de journée type. J'essaie d'avoir une bonne proximité avec mes équipes. Vu qu'on est là aussi pour parler du changement, depuis le COVID, le télétravail s'est mis en place donc la plupart des membres de l'équipe sont en télétravail un à deux jours par semaine. Je suis cette règle aussi et j'essaie de mettre à profit mes journées où je suis au bureau pour avoir un maximum de réunion d'équipe où toute l'équipe est présente. En général, on démarre la semaine le lundi avec un team Meeting et puis j'essaie, les jours où, il y a un maximum de présence de faire ce que j'appelle le « Touchpoint », donc je m'assieds avec les différents départements pour faire une revue de l'ensemble des sujets sur lesquels ils travaillent, là où je peux les aider et là où il y a des blocages. Donc, il y a quand même une partie fort orientée people management. Il y a aussi toute une partie fournisseur, donc je gère toutes les relations avec nos fournisseurs qui sont

basés en Chine, en Inde. Au Brésil, en Espagne, au Liban, etc. C'est une partie de l'équipe un peu plus senior qui gère la partie opérationnelle de la relation avec les fournisseurs, mais toute la partie contractuelle, respect des engagements, atteinte des chiffres et des targets commerciaux, ça, c'est moi qui m'en charge. Ici, on est responsable du Procurement et du transit de toute une série de biens dont des machines de génie civil, des camions, des bus et des groupes électrogènes qu'on vend et qu'on distribue dans notre réseau en Afrique. On a une relativement petite équipe, on est une douzaine, mais en Afrique il y a 1200 personnes qui travaillent pour le groupe. Donc, je suis garant du bon flux entre the right product, the right price with the right service, avec le bon financement et avec la bonne disponibilité des stocks. On peut dire que je suis le chef d'orchestre de tout ce flux. Depuis début 2023, on a aussi une équipe qui fait du support à la vente et qui voyage beaucoup dans les pays en Afrique. Donc je dirais que c'est principalement ça. Il y a toute la partie reporting vers le siège et je m'assure que la bonne information est remontée dans les temps à Bruxelles. En parallèle à ça, mon CEO m'a également confié un rôle un peu plus commercial où je dois animer un compte international au sein du réseau, donc un client qui a des besoins particuliers dans certains de nos pays. Donc, ce n'est pas vraiment une journée type, mais c'est l'ensemble des missions et ça s'articule d'une manière assez différente tout au long de la semaine. Je dirais que c'est plutôt une semaine type.

Romane : Tu me disais que ça faisait quelques années que tu es ici, comment est-ce que tu perçois la culture mauricienne ?

P18 : Ça fait 5 ans que je vis à Maurice et la culture mauricienne, je la trouve très accueillante. J'ai énormément voyagé dans ma vie et ce qui m'a fort frappé, c'est l'accueil mauricien, la chaleur des rapports humains. Je trouve qu'il y a beaucoup de bonté, c'est ce que je ressens de manière très générale. Ils se décrivent aussi comme une salade de fruits parce qu'il y a différentes cultures, c'est-à-dire que tu as différentes cultures qui vivent ensemble au quotidien. La population principale, c'est la population d'origine indienne. Il y a une population créole très présente qui est les descendants des esclaves qui sont arrivés ici à Maurice. Tu as des musulmans qui ont leurs racines plutôt sur la partie indienne proche de la frontière du Pakistan. Il y a une communauté qu'on appelle « blanche mauricienne » qui est donc la descendance des colons. Et les Sino-Mauriciens également. Pour moi, la culture mauricienne est reflétée par cette mosaïque d'origines différentes qui vit très bien ensemble. Mais ce qui est amusant de constater, c'est qu'il y a très peu de métissage. Et c'est là que je trouve que c'est une salade de fruits. Ils vivent ensemble, ils cohabitent bien, voire très bien, mais il y a très peu de métissage. Si je regarde dans mon équipe, par exemple, tous les créoles sont en couple et ont fondé une famille avec des créoles et ainsi de suite avec les autres communautés. Il y a quelques exceptions, mais ce n'est pas encore la norme. Tous pensent que la nouvelle génération va un petit peu mélanger tout ça. Ce qui m'a fort frappé aussi très vite, c'est le fait qu'ils sont tous polyglottes. Ici, les échanges se font en français, en anglais et en créole. Et c'est juste tout à fait standard de passer d'une langue à l'autre. C'est très amusant de constater aussi que les Mauriciens entre eux vont parler en créole, qui est donc un dérivé du Français. Pendant les meetings par exemple, l'échange d'informations entre les équipes oralement, ça va se faire en français et les comptes rendus de nos meetings seront rédigés en anglais. Donc ça, c'est très amusant et atypique dans la culture mauricienne. Il y a aussi une gastronomie qui leur est très chère, ils adorent manger. Pour tous les events que j'organise, le highlight, ça va toujours être d'avoir de la bonne nourriture à partager. Il y a cette notion de partage qui est très forte. Après, il y a beaucoup de choses qui font que tu as envie d'avoir le sourire quand tu te lèves le matin. Il fait beau 300 jours par an. Il y a quelques rares cyclones en début d'année civile, mais sinon on est quand

même dans un climat plutôt clément. Les gens vont à la plage le weekend. Il y a très, très peu de criminalité. J'ai eu l'habitude d'avoir une vie assez active en Belgique avec pas mal d'activités sportives où je bouge d'une manière ou d'une autre. Ici, je trouve qu'ils sont plutôt dans leur culture le weekend. Les Mauriciens vont passer beaucoup de temps en famille et ils ont la notion familiale telle qu'elle est présente en Afrique. Ici, tous les weekends, ils se retrouvent en famille alors qu'en Belgique, dans la conception, en tout cas dans notre tranche d'âge, on va plutôt voir des amis et un peu moins la famille. Ici, c'est vraiment l'inverse. Que te dire d'autre d'un point de vue politique ? C'est amusant de constater que tu as 2 grandes familles politiques qui s'alternent le pouvoir depuis l'indépendance qui a eu lieu en 1968. C'est assez surprenant. Ici, ce ne sont pas nécessairement les personnes les plus compétentes, et celles qui ont les meilleurs projets citoyens qui vont se retrouver au règne du pouvoir. Puisqu'en fait, la grande majorité de la population mauricienne va voter pour un représentant de sa communauté. Donc typiquement, le représentant qui est au pouvoir aujourd'hui a été voté par la Communauté la plus répandue à Maurice. Ils ont quand même une grande fierté de leur île, un sentiment patriotique plus important que ce que nous on peut avoir en Belgique par exemple. Ils n'ont pas non plus des drapeaux qui flottent dans tous les jardins, mais ils ont cet amour de la patrie que je trouve vraiment très riche. Et là je peux peut-être arriver doucement vers une transition vers le boulot. Je trouve que dans la manière dont les générations de travailleurs se sont succédées à Maurice, ils ont vraiment cette faculté très forte à pouvoir exécuter des tâches dans un cadre. Les employés de manière générale à Maurice sont vraiment très performants pour exécuter un process et être rigoureux pour identifier des problèmes. Ils vont avoir cette capacité d'exécution, je veux dire vraiment excellente. En revanche, une fois qu'ils vont identifier ce qui va un petit peu moins bien, je pense que culturellement, il n'y a pas du tout de prise d'initiative. C'est quelque chose qui m'a qui m'a fort marqué depuis que je vis ici et que je travaille avec des collègues mauriciens, c'est que s'il y a un souci à régler, ils ne vont pas nécessairement prendre l'initiative. Donc voilà, j'essaie de tirer des tendances, ce n'est pas du cas par cas. Culturellement, je dirais que ce sont des gens, une population très gentille, très suiveuse et ça s'est notamment vu quand il y a eu un naufrage écologique. C'était il y a quelques années, un bateau japonais qui s'est échoué au large des côtes mauriciennes, c'est un désastre écologique. Il a eu une petite marche tranquille, des gens qui disaient que la manière dont ça avait été géré par les autorités, c'était scandaleux. Et effectivement, le bateau s'est échoué au large d'un parc maritime qui regorge d'espèces rares et vraiment protégées et les autorités ont mis un temps incroyable avant de prendre les premières dispositions et à faire appel à l'île de la Réunion. Ils ne seront peut-être pas d'accord, en colère, mais ils ne vont jamais l'exprimer. D'un point de vue culturel, les gens vont toujours rester très humbles, très dociles, très suiveurs. Par rapport à la politique qui est mise en place ici, il faut quand même réaliser que par rapport au continent africain, il y a un réseau d'infrastructures, notamment de soins, qui est relativement bon. Il y a des cliniques, il y a des hôpitaux accessibles à tous. Ce n'est pas toujours le même niveau de soins entre le réseau public et le réseau privé, mais il a le mérite d'exister. De plus, il y a un système de scolarité, donc l'école pour tous est gratuite. Là aussi, il y a un système privé et public, pas avec le même niveau. Mais encore une fois, à 10 ans, tous les Mauriciens sont trilingues, c'est assez incroyable. Il y a des industries un peu vieillissantes comme le textile et la canne à sucre, mais il y a, je trouve, un sens d'adaptation pour saisir les opportunités, notamment par rapport au trading entre le continent asiatique et le continent africain. Puisque déjà, d'un point de vue géographique, ils sont situés dans l'océan Indien entre ces 2 continents, mais là ils arrivent vraiment à tirer parti de cette situation géographique pour avoir ce qu'ils

appellent les FTA, donc des fair-trade agreement avec l'Inde, avec la Chine et être un partenaire privilégié de ces 2 pays-là. Je ne sais pas si j'ai bien répondu à ta question.

Romane : C'est très complet. Maintenant, si on en vient à parler du changement, comment le définirais-tu ?

P18 : Très bonne question. Pour moi, le changement. C'est faire le choix de donner une impulsion pour quitter un système statique vers un système dynamique. Partir d'un constat, d'une photographie, d'une situation donnée à un instant donné, idéalement avoir une idée plus ou moins précise de ce qu'on souhaite être, ce que souhaite développer, d'où on souhaite aller et définir avec toute une série de moyens différents, d'actions qui vont pouvoir nous permettre d'évoluer de ce point actuel vers ce point futur. C'est ce processus que moi j'appellerai le changement.

Romane : Est-ce que tu as déjà dû mettre des processus de changement en place ici ?

P18 : Oui. Toute une série d'ailleurs. Je t'en ai mentionné un tout à l'heure. Le fait que dans l'héritage culturel du groupe pour lequel je travaille, le télétravail n'était absolument pas quelque chose d'accepté, on s'est retrouvé dans une réalité mondiale où il n'y a pas eu d'autre choix que de travailler avec du télétravail. Ici à Maurice, pendant 3 mois, les gens sont restés enfermés chez eux pendant la première vague COVID et ensuite il y a encore plusieurs semaines durant la 2e vague COVID, on n'a pas pu interrompre les activités, donc on a dû faire du télétravail. Et ce qu'on a constaté c'est que, ce n'est pas des KPI évidents à mesurer, mais de manière générale, l'efficacité et la rentabilité du travailleur n'a pas été affectée. Sur cette base-là, ça a été de définir des règles qui conviennent au groupe et qui sont adaptées à la réalité. À l'heure actuelle, j'étudie sur l'axe compensation and benefits. On donne la parole à l'ensemble des collaborateurs du groupe pour s'exprimer sur toute une série de sujets qui passent de leurs sentiments d'appartenance à est-ce qu'ils sont bien équipés d'outils informatiques nécessaires à l'exécution de leur tâche du quotidien ? Est-ce qu'ils ont le sentiment d'avoir suffisamment d'autonomie ? Est-ce que leur mission est claire ? Est-ce qu'il y a assez de communication au sein de l'entreprise ? Voilà toute une liste de questions comme ça et sur base des réponses, on doit en tirer des actions. L'un des axes sur lequel je suis en train de travailler, c'est ce qu'on appelle talent management. Donc c'est essayer de commencer à travailler sur des plans de carrière. Ce n'est pas nécessairement quelque chose d'évident. Comme je disais ici, on est une assez petite structure, on est une douzaine d'employés. Par exemple, il y a deux mois, une collaboratrice a quitté Maurice pour aller travailler au sein du groupe en Belgique. C'est vraiment super. Ici, j'essaie vraiment de mettre en place des outils de formation, de Challenge management, de développement personnel. J'étudie aussi un axe de compensation and benefits. Donc ça, c'est la valorisation du package d'un employé. On étudie avec mon équipe financière, la possibilité d'augmenter le pouvoir d'achat de nos employés d'une manière optimisée. Donc, typiquement en Belgique, elle a les chèques repas alors qu'ici à Maurice nous n'avons pas cela. Mais je pense que fiscalement ça peut être plus intéressant de donner quelques milliers de roupies à un employé sur base d'une food allowance plutôt que de mettre ça dans son salaire de base parce qu'il n'y aura pas de taxation dessus. Bon après le revers c'est que le jour où l'employé part à la retraite, il n'y aura pas de capitalisation réalisée sur cette partie-là de son salaire puisqu'elle n'est pas dans son salaire de base. C'est un avantage collatéral, on va dire. Mais ce sont toutes des choses que j'essaie d'observer et d'apporter du changement dans la valorisation salariale. Après, il y a aussi du changement opérationnel. Je pars du principe qu'une

entreprise qui continue à fonctionner comme elle l'a toujours fait, tôt ou tard, sera obsolète. Surtout dans les entreprises qui touchent de près ou de loin à des technologies. Nous, on y touche d'assez près puisque les engins génétiques qu'on vend sont équipés de systèmes de télématiques. On est dans une approche où on est en train de réinventer notre entreprise. Et donc, il faut essayer d'anticiper ces changements, discuter avec les fournisseurs, trouver des solutions qu'eux peuvent apporter individuellement pour leur gamme de produits. Ma conception des choses, c'est que le continent africain, je pense, a une capacité au changement beaucoup plus importante qu'ailleurs dans le monde, du fait que 90% de la population se lève le matin et ils ne vont pas du tout avoir la même journée que la veille. Ils sont dans un besoin immédiat, ils doivent se nourrir, ils doivent s'assurer que leur famille ne manque de rien. C'est la réalité d'une grande majorité de la population. Et donc l'adaptabilité fait partie de l'ADN africain. Ça, j'en suis convaincu. Mais je suis aussi convaincu qu'on n'en est quand même pas du tout au même degré de développement. Il y a énormément de potentiel parce qu'il y a encore beaucoup de choses à faire, mais le changement juste pour le changement est considéré comme une 2^{de} priorité. Si ta priorité dans un pays émergent, c'est de manger à la fin de la journée, c'est de loger dans de bonnes conditions, c'est d'être en sécurité avec ta famille, les thèmes d'écologie, de politique, de changement, de géopolitique, tous les enjeux un peu plus macroéconomiques viennent au second plan. Il n'y a sans doute pas un grand besoin comme en Europe où nous on doit se réinventer, on doit changer. On ne s'appelle pas le vieux continent pour rien, on a un magnifique héritage historique, mais l'Europe doit se réinventer. Si je dois décrire une courbe, le changement en Europe et dans les pays occidentaux, ça va vraiment être un changement très construit, très modélisé. En Afrique, ça va être sans doute un pas en avant, un pas en arrière. Tu vas devoir t'adapter à une situation. Il y a plein d'enjeux qui font que le changement fait partie du quotidien, mais il n'y a pas de réelle vision du changement.

Romane : Quand tu mets en place un changement, à quoi vas-tu faire attention, quelles vont être les différentes étapes que tu vas suivre ?

P18 : Je ferai attention que le changement soit accepté. Je suis convaincu que le premier Asset, ce sont les gens, les gens qui composent l'entreprise. Si les gens concernés par le changement ne comprennent pas l'intérêt du changement et sont contre l'évolution dans laquelle on veut aller, ce sera négatif pour tout le monde. Donc je pense que c'est important de passer par une session d'explication de la nécessité du changement, d'avoir les gens à bord, de les impliquer. Et ensuite, d'avoir un calendrier assez clair sur les étapes qui peuvent être réalisées, dans quel timing et quel est l'objectif à atteindre ensemble. Si on a vraiment toutes les personnes concernées non seulement par la mise en place du changement, mais par l'atteinte des résultats suite au changement, c'est que toutes les personnes concernées sont dans un process où elles s'inscrivent dans le changement. Certaines vont juste être consultées, d'autres vont être informées, d'autres vont être actrices. Toutes ces personnes-là s'inscrivent dans ce modèle du changement, avec une participation. Je pense que c'est également important de savoir où tu vas, mais garder de la flexibilité par rapport à ce plan parce que la situation aura peut-être complètement évolué quand tu auras fait la moitié de ton plan. Et c'est important de se laisser la possibilité d'ajuster le tir en cours de route et de toujours passer par ces phases d'information, de consultation et d'onboarding des différentes personnes concernées par le changement et d'avancer ensemble. Enfin, je trouve que c'est important de savoir où on va, mais se garder aussi la possibilité de prendre un petit peu de retard. Moi j'aime beaucoup la séquence qui dit « Stop, Think, Act » donc peut être que tu dois définir des milestones, c'est-à-dire « OK je m'arrête », je réfléchis, est-ce que je suis toujours en logique avec ce que je voulais

établir comme type de changement ? Oui, non ? Ah, peut-être qu'il y a lieu de faire machine arrière. Peut-être qu'il y a lieu de regarder un petit peu ce qui se passait. Il y a peut-être lieu d'augmenter le budget, peut-être qu'il y a lieu de travailler avec une expertise externe qu'on n'a pas chez nous. Et puis tu act, tu agis en fonction du constat que tu as. Personnellement c'est comme cela que je fonctionne dans mes projets de changement.

Romane : Super, merci beaucoup pour ta participation à l'entretien.

P18 : Je t'en prie, si tu as d'autres questions n'hésite pas à me recontacter.

A2.XVIII Entretien avec P19

Détails

Date : Jeudi 19 septembre 2024

Durée : 13 minutes

Lieu : Réception de l'entreprise, La Croisette, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Femme

Âge : 30-44

Intitulé de poste : Réceptionniste dans une entreprise d'assurance internationale

Profil : MEM

Romane : L'objectif de ma recherche est de comprendre comment les gens perçoivent le changement globalement, et plus spécifiquement le changement en entreprise. Pour commencer, pourriez-vous me dire quelques mots sur la culture de Maurice ?

P19 : De manière générale, comme vous le savez, Maurice est un pays multiculturel. On a de la chance parce qu'on n'a pas vraiment besoin de voyager pour pouvoir goûter toute sorte de cuisine ou pour mettre des vêtements typiques parce que tout est fabriqué localement. La culture que nous avons ici apporte beaucoup de bienfaits au travail parce qu'il y a tellement de diversité que cela nous apprend à travailler ensemble tout en respectant que chacun ait ses perceptions et sa culture. Pour nous, c'est normal vu qu'on est nés ici, mais cela peut parfois étonner les gens qui viennent visiter le pays ou qui viennent travailler ici.

Romane : Est-ce qu'il y a une culture du travail spécifique à votre pays ?

P19 : On peut dire que l'on commence à travailler tôt. Par exemple, si quelqu'un arrête les études et ne va plus à l'école, beaucoup commencent à travailler très jeunes. Certains commencent à faire des part-time dès 16 ans ou d'autres apprennent souvent le métier de leurs parents. Par exemple, si une personne a un père qui est menuisier ou contracteur ou maçon, etc. il va avoir tendance à apprendre le métier au côté de son papa. Il faut savoir que dès que quelqu'un arrête ses études ou les termine, il commence tout de suite à travailler. Les gens ici ne vont pas rester à la maison, tout le monde commence à travailler le plus vite possible pour trouver son indépendance et donc pour pouvoir acheter une voiture ou une maison ou pour voyager.

Romane : D'accord. Le changement, c'est quoi pour vous ? Qu'est-ce que ça vous évoque le changement ?

P19 : Le changement tourne autour de l'évolution parce qu'il y a beaucoup de choses qui changent, surtout en informatique. Je pense que tout cela a un impact positif sur le travail et qu'il faut faire des formations pour rester vraiment connecté aux nouveaux trends pour pouvoir vraiment être productif et plus rapide et efficace.

Romane : Justement, vous me parlez des nouveaux outils informatiques, avez-vous déjà été confronter à cela ?

P19 : Ici la chose qu'on a c'est que la compagnie nous donne pas mal de formations. Donc, il y a une compagnie externe qui nous demande de remplir des fichiers pour voir notre niveau de connaissances informatiques ou Excel et ensuite, on a des sessions de formation pour pouvoir vraiment nous améliorer et avancer, ce que je trouve très bien.

Romane : Oui c'est sûr. Vous communique-t-on les objectifs, pourquoi y a-t-il ces formations ?

P19 : C'est surtout pour nous aider à être plus à l'aise dans notre travail et pour que nous soyons plus efficaces et plus rapides. Donc c'est surtout pour être plus formés et avoir plus de connaissances.

Romane : Ce genre de formations, comment se passent-elles ?

P19 : Généralement ça se passe deux jours à la suite ou en une journée. Ça dépend l'intensité, mais en tout cas, si c'est une session de 3 jours, ça va être 3 jours pendant quelques heures de travail.

Romane : Comment jugez-vous ce type de formation ?

P19 : Je trouve que c'est très bien parce que ça nous encourage à nous améliorer. Et comme je le disais, à être plus efficace et plus rapide parce que la technologie, ça change tellement et qu'il y a tellement de manières plus faciles pour faire notre travail. Et je pense que c'est aussi important d'apprendre parce qu'à terme, si on ne s'améliore pas, ils vont nous remplacer par des machines, et c'est pour ça qu'il faut qu'on développe notre intelligence et qu'on l'exploite au maximum.

Romane : Et le ressenti général des autres employés, comment est-il ?

P19 : Tout le monde est content et ici dans la boîte, on encourage la formation et à faire des études aussi. Pour revenir sur la question de tout à l'heure, le changement vient après le COVID, car beaucoup de compagnies ont implémenté le work from home, le télétravail. En effet, cela nous a tous beaucoup impacté et je pense qu'il y a beaucoup de points positifs par rapport à ça, surtout pour les personnes qui travaillent par exemple à l'île Maurice pour des compagnies étrangères. Cela permet aux gens de ne pas devoir se déplacer parce qu'il y a beaucoup de trafic sur les routes ces dernières années. Je pense aussi que le télétravail a apporté de l'autonomie et a permis de travailler sans être supervisé, c'est aussi un plus dans la mesure où il n'y a pas d'abus et ça fonctionne. Personnellement je préfère venir au bureau pour être en contact avec les gens. De plus, je trouve que le contexte de bureau est mieux qu'à la maison parce que parfois on est dérangé étant donné que ce n'est pas tout le monde qui a un coin privé pour travailler. Cependant, comme les gens commencent à être vraiment restreints chacun de leur côté, le côté néfaste du télétravail c'est le fait qu'ils n'ont plus tellement de contacts avec l'extérieur, ils communiquent moins avec les autres.

Romane : Et comment ça a été mis en place le télétravail ?

P19 : Heureusement, les compagnies comme nous, on a tous un PC personnel à la maison et comme tout est en ligne c'est facile.

Romane : Et vous avez eu une annonce générale pour dire voilà, à partir de maintenant, on passe au télétravail ?

P19 : Au moment du COVID, je n'étais pas encore ici, mais oui, en effet, ça a été discuté et mis en place pendant la période de confinement durant laquelle on ne pouvait pas sortir.

Romane : Super merci beaucoup pour votre témoignage, est-ce qu'il y a des choses que je pourrais améliorer pour cet entretien ?

P19 : Si vous pouvez faire le fichier comme je vous disais en ligne, comme ça vous aurait beaucoup plus de personnes qui pourront répondre. Par exemple, si vous ne pouvez pas le faire en face à face, les gens peuvent le remplir. Aussi, ce n'est pas tout le monde qui est à l'aise pour pouvoir parler face à face. Sinon je trouve que c'est bien de commencer par parler de notre culture et peut-être que vous pourriez développer plus la question parce qu'il y a des personnes qui vont peut-être demander ce que vous entendez par culture.

Romane : C'est noté, un tout grand merci pour vos conseils et pour le temps que vous m'avez accordé.

P19 : Avec plaisir.

A2.XIX Entretien avec P20

Détails

Date : Vendredi 27 septembre 2024

Durée : 24 minutes

Lieu : Réunion Teams, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Femme

Âge : 30-44

Intitulé de poste : Directrice adjointe d'un hôtel d'une marque asiatique

Profil : MEM

Romane : Est-ce que vous pouvez me parler un petit peu de votre culture, à Maurice ?

P20 : L'île Maurice s'est beaucoup développée. Aujourd'hui, comparé à avant, on a accès à énormément de choses et de facilités, que ça soit dans les centres commerciaux, les mœurs, les hôtels qui poussent comme des champignons. Les Mauriciens, en termes de loisirs, aiment aller à la plage le dimanche, le weekend en famille, les barbecues sur la plage. Maintenant, la culture a quand même beaucoup évolué parce qu'on a accès à d'autres choses comme le bowling, le cinéma, les plaines de jeux, le karting, etc. En termes de nourriture, c'est très varié. En termes de population, on a des influences indiennes, sino-mauriciennes, musulmanes, arabes, franco-mauriciennes et beaucoup d'expatriés, ce qui fait un beau cocktail multiculturel. Voilà un peu la culture mauricienne, on aime faire la fête, bien manger et, mais c'est vrai qu'aujourd'hui on est beaucoup plus occidentalisé vu toutes les choses auxquelles on a accès et aussi en termes de développement économique.

Romane : OK, et au niveau de de la culture au travail, est-ce qu'il y a une façon spécifique de travailler ?

P20 : Alors, je pense que cela dépend surtout de la culture de ta compagnie. Par exemple, nous on est un groupe international, on a plus de 500 hôtels et notre marque est née en Thaïlande. Nous, on a beaucoup de guidelines, de standards à respecter par rapport à la culture de la compagnie et ce n'est pas modifiable. Par contre, chaque hôtel à ses valeurs authentiques. Par exemple, ce que j'ai mis en place ici, c'est qu'à 18h, on fait un rituel de feu, une touche locale. Les gens de la réception se changent et mettent une chemise en lin blanc et jouent le Sega avec la rabane et le triangle, qui sont des instruments typiques mauriciens. On essaie de ramener une petite touche locale, mais chaque compagnie est différente à Maurice, en fonction de ses origines et valeurs.

Romane : OK, je vois. Quel est votre rôle du coup au sein de votre hôtel ?

P20 : J'ai le rôle de directrice adjointe, donc Ressort manager, la numéro 2 de l'hôtel on peut dire. C'est comme le général manager, comme le directeur, j'ai sous ma responsabilité toutes les opérations, c'est-à-dire la restauration, le SPA, le kids club, le front office, etc. En gros, presque toutes les opérations. Le directeur général, lui, aura les ressources humaines, la maintenance, le marketing et les finances. On a une grosse équipe, une marge importante, le standard 5 étoiles à maintenir, la qualité, les clients, etc. Maurice est une destination qui coûte

cher pour certains qui sont un peu loin donc on n'a pas trop droit à l'erreur. On a beaucoup de choses à gérer au quotidien que ce soit l'équipe ou que ce soit les attentes des clients. D'ailleurs, si on discute avec un client c'est que généralement, il y a un problème. Je suis constamment sollicitée. Ce qui est chouette, c'est qu'on ne s'ennuie jamais, mais c'est un gros travail. On travaille plus de 13h par jour, on sait à quelle heure on arrive, mais pas à quelle heure on rentre chez soi. Je travaille aussi beaucoup avec l'équipe marketing pour créer les expériences client. Par exemple, récemment, on a mis en place une porte secrète avec vue sur la plage et on a eu énormément de demandes de mariage là. Je dis aussi parfois que je suis pompier parce que je dois éteindre les feux toute la journée et régler des problèmes. Du coup, on a tendance à oublier qu'à la base, notre boulot est stratégique, c'est-à-dire créer des expériences, des événements, des envies pour que le client puisse dépenser. S'il y a de gros soucis, cela m'arrive de demander de l'aide aux ressources humaines concernant les actions disciplinaires, etc. L'hôtel c'est une ville à part entière je dirais.

Romane : Comment est-ce que vous percevez vous le changement ?

P20 : Actuellement, on est en plein changement de direction. Le directeur général actuel est parti hier, c'était son dernier jour et il est remplacé par le directeur du groupe qui est Espagnol et ils vont recruter quelqu'un d'autre pour m'aider dans les opérations. La maison mère est à Dubaï et j'ai l'impression que là-bas, ils prennent des décisions sur papier qui peuvent paraître correctes, mais bien souvent il faut l'expérience du terrain pour comprendre ce qu'il se passe en réalité. Bien souvent, ils n'ont pas cette expérience de terrain. Ils pensent bien faire, mais dans la pratique, c'est plus compliqué que ça.

Romane : Pourquoi y a-t-il un changement de direction en cours ? Quelles sont les raisons ?

P20 : On n'arrive pas à décoller financièrement. Sur Maurice, on a 70% des arrivées des vacanciers qui viennent d'Europe. Cependant, on n'arrive pas à frapper ce marché. On a le surplus des autres hôtels, mais on n'arrive pas à fonctionner comme un vrai hôtel mauricien parce que la marque n'est pas assez connue. De plus, comme je te disais tout à l'heure, la marque est thaïlandaise et les tour-opérateurs de France ont tendance à proposer des hôtels qui sont basés depuis plus de 20 ans. Or, nous ça ne fait que 5 ans que nous sommes là, 3 si on ne compte pas les années COVID où nous étions fermés. On est les petits nouveaux derniers et c'est difficile de se faire sa place. Pourquoi rajouter une marque alors que les autres du porte-folio sont déjà très bien ? Je pense qu'ainsi le siège a décidé de trouver une stratégie pour décoller.

Romane : OK, et comment ça s'est passé ? On vous l'a communiqué ? On vous a expliqué qu'il y allait avoir des changements, une nouvelle direction ?

P20 : Moi je n'étais pas à Maurice, j'étais en vacances. D'ailleurs cela m'a gâché la fin de mes vacances. Ils me l'ont annoncé via une réunion Teams.

Romane : D'accord, je vois, et ça a été quoi les différentes étapes après ça ?

P20 : Ils avaient déjà pris la décision donc je n'avais pas grand-chose à dire et ils m'ont dit que le nouveau directeur arrivera la semaine suivante. Donc, Pascal est parti hier et on attend les directives. Entre-temps, les deux directeurs de Dubaï sont venus pour faire bonne figure, mais ils ne nous ont rien dit de particulier.

Romane : Vous avez déjà eu des contacts avec le nouveau directeur ou vous savez plus ou moins comment il fonctionne, comment ça va se passer ?

P20 : Non, pas vraiment. On sait juste qu'il travaille actuellement dans un business hôtel du groupe alors que nous sommes un ressort donc on ne sait pas du tout comment cela va se passer.

Romane : Et pour vous quels sont les facteurs qui feront que vous serez satisfaite avec ce projet de changement et que vous trouverez qu'il aura abouti ?

P20 : Je pense que déjà ils auraient dû faire une étude de marché avant de lancer l'hôtel. Ils auraient dû savoir que prendre une marque asiatique n'allait pas toucher le marché européen. Je pense aussi que s'ils souhaitent potentiellement repositionner l'hôtel, on ne peut pas se fier à l'expérience de 2 ou 3 ans parce que c'est un travail à long terme. Je pense que si la stratégie du début avait été définie autrement, nous n'en serions pas ici aujourd'hui.

Romane : Quel a été le ressenti général des autres employés par rapport à cette annonce ?

P20 : C'était un peu surprenant, décevant et on est en colère. Sans compter que nous sommes dans le flou total en attendant les nouvelles directives.

Romane : Merci pour votre témoignage, je n'ai plus de questions. Est-ce qu'il y a autre chose que vous voulez rajouter ?

P20 : Non, pas du tout. Je tiens juste à dire que les équipes font face et moi aussi, car c'est mon rôle de les protéger et ils comptent sur moi. Comme je t'ai dit, dans la pratique et sur papier, les choses peuvent être très différentes. Maintenant, il n'y a plus qu'à espérer que cela se passe bien.

Romane : Je vous le souhaite. Encore un tout grand merci.

P20 : Merci, au plaisir de relire ton travail.

A2.XX Entretien avec P21 et P22

Détails

Date : Jeudi 26 septembre 2024

Durée : 8 minutes

Lieu : Bureau de l'entreprise à Ébène, ladite Cybercity, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Femme et femme

Âge : 45-59 et 18-29

Intitulé de poste : Comptables pour une entreprise de publicité

Profils : MSEE & MSEE

Romane : Est-ce que vous pouvez un petit peu me parler de la culture mauricienne de manière générale ?

P21 : On est un mixte de cultures différentes. On aime partager nos religions, nos rituels, nos spécialités culinaires.

Romane : Existe-t-il une culture spécifique au travail, une façon de travailler différente ?

P22 : Non, rien de particulier.

Romane : Quels sont vos rôles ?

P21 : On est une agence de publicité.

P22 : On est comptables pour l'agence. Il n'y a que nous dans le bureau aujourd'hui.

Romane : Comment est-ce que vous voyez le changement ?

P21 : Ce n'est pas évident.

P22 : Moi je n'aime pas trop ça.

Romane : Avez-vous eu une situation de changement ici au travail ?

P21 : À l'époque du COVID, on a commencé le work from home. On a eu du mal au début, mais finalement, on continue à le faire aujourd'hui.

Romane : Aviez-vous des ordinateurs professionnels à disposition ?

P22 : Oui parce qu'en fait, tout notre travail se faisait déjà sur ordinateur, mais au bureau. Le seul souci, c'était quand on devait imprimer des documents ou en signer.

P21 : Aussi, en 2022, notre bureau était dans une maison à Port-Louis et puis nous avons déménagé ici.

Romane : OK, et comment ça se fait que vous soyez passés de l'un à l'autre ?

P21 : Avant, on était dans une maison coloniale et l'entretien coûtait cher donc le manager a décidé qu'on allait partir. Ce n'était pas évident. C'était une vieille maison, elle avait plus de 100 ans, je crois.

P22 : On préférerait avant, c'était plus grand.

Romane : Combien de temps cela vous a pris entre l'annonce du déménagement et votre emménagement ici ?

P21 : Ça a pris 2-3 mois et puis nous étions en travaux ici pendant 2-3 mois aussi, donc nous avons un peu travaillé dans les travaux.

Romane : Et pour vous, ce serait quoi les facteurs qu'il faut pour réussir un projet de changement ?

P22 : Je ne sais pas.

Romane : Et vous ? Vous avez des idées ?

P21 : Non, je ne sais pas. J'avoue ne pas être très renseignée.

Romane : Pas de soucis, c'est la fin de l'entretien. Merci beaucoup. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous voulez rajouter en plus ?

P21 : Non, merci beaucoup.

P22 : Merci.

A2.XXI Entretien avec P23

Détails

Date : Lundi 23 septembre 2024

Durée : 32 minutes

Lieu : Café à Grand Baie, Maurice

Profil sociodémographique

Genre : Homme

Âge : 30-44

Intitulé de poste : Consultant en recrutement

Profil : MEE (Mauricien qui a fait ses études en Australie et a débuté sa carrière en France)

Romane : Avant de commencer, peux-tu me dire quelques mots sur la culture mauricienne ?

P23 : Alors, ce que je peux dire c'est que nous avons une culture super riche, avec plusieurs communautés. Comme tu l'as certainement vu à Maurice, il y a plusieurs religions qui vivent ensemble. Moi, c'est une culture que j'adore. Mes parents vivent en France depuis que j'ai 7 ans et je fais des aller-retour entre Paris et Maurice et je peux te dire que la culture mauricienne c'est vraiment la chose qui m'a donné envie de vraiment rester à Maurice. C'est très rare d'entendre ça parce qu'habituellement les Mauriciens ont plutôt envie d'aller ailleurs en métropole ou en Europe, mais dans mon cas, c'est vraiment cette culture riche qui m'a permis de rester en Maurice.

Romane : D'accord. Juste avant l'entretien, tu me disais que tu es recruteur. Quelles sont tes tâches quotidiennes, en quoi consiste ton boulot ?

P23 : Alors moi je suis consultant en recrutement et on travaille avec les grands acteurs du marché mauricien, que ce soit dans le retail, dans le manufacturing ou dans le tourisme. Mon rôle c'est de faire du staffing dans le top-middle management et cela consiste à trouver de la main-d'œuvre locale, des Mauriciens, ou principalement de la main-d'œuvre en Europe. Moi, je travaille aussi énormément avec des acteurs franco-mauriciens qui se trouvent à Madagascar donc j'essaie de trouver des gens en France ou à Maurice pour les envoyer à Madagascar. Quand je travaillais en France, je travaillais dans des cabinets de chasseurs de têtes et après quand je suis revenu à Maurice j'ai travaillé dans le recrutement, et aujourd'hui, cela fait 2 ans que j'ai rejoint un cabinet qui a 7 bureaux en Afrique, donc on travaille et on place principalement des gens sur le continent africain.

Romane : Et du coup, est-ce que tu places aussi des gens à Maurice ?

P23 : Oui, énormément. Les banques et assurances, on ne fait pas trop, mais d'autres grands acteurs comme les boîtes dans le manufacturing, le retail, etc. Par exemple, je recrute actuellement un vétérinaire qui vient d'Inde pour un client, donc oui, je travaille avec énormément d'acteurs mauriciens.

Romane : Ce job te permet vraiment de travailler avec différents pays et de rencontrer d'autres cultures.

P23 : Tout à fait. Comme tu sais, Maurice c'est une très petite île et parfois, nous avons besoin de travailleurs qui ont des connaissances que nous n'avons pas ici sur l'île ou en tout cas, qu'il y a peu de personnes qui sont sur le marché de l'emploi et qui ont ces connaissances. Donc quand je vais m'attaquer aux marchés étrangers, je cible la France et la Belgique parce que la langue n'est pas une barrière et aussi parce que les Français vont mieux s'adapter que les Anglais et d'autres nationalités.

Romane : De quelle origine est le cabinet dans lequel tu travailles actuellement ?

P23 : Il est d'origine anglo-africaine, notre président qui a créé l'entreprise, il y a 14 ans, est basé au Zimbabwe.

Romane : OK. À présent, on va un peu plus se pencher sur le changement. Selon toi, c'est quoi le changement ? Comment est-ce que tu le définirais de manière générale ?

P23 : Pour moi, c'est quelque chose dont on a vraiment besoin pour s'adapter et pour continuer à s'améliorer et s'aligner à ce qui se passe ailleurs. Pour moi, c'est vraiment perçu comme quelque chose de vraiment très positif. C'est quelque chose dont j'ai l'habitude et disons que je suis passé par des étapes de changement toute ma vie.

Romane : Et plus spécifiquement, le changement au travail pour toi, c'est quoi ?

P23 : Je pense que le changement au travail c'est justement pour s'adapter selon l'entreprise. La plupart du temps ce changement est dû à un avancement, un progrès, que ce soit sur la partie IT, applications, software, etc., ou si on doit s'adapter à ce qui se passe sur le marché au niveau politique, géographique, etc., ou même au bureau si on ajoute une nouvelle règle par exemple, ou de nouveaux outils parce que l'équipe s'agrandit ou rétrécit. Donc moi, je le prends vraiment comme quelque chose de positif et qui apporte vraiment un truc en plus.

Romane : OK, et est-ce que tu as déjà vécu justement une situation comme ça au travail ?

P23 : Souvent. Étant donné que notre entreprise grandit, à la base on était que deux et maintenant on a pris une autre personne et là dans les semaines qui suivent on va encore recruter quelqu'un, c'est quelque chose dont j'ai l'habitude comme par exemple, mettre en place des process.

Romane : Justement, as-tu un exemple précis d'une situation justement comme ça où il y a eu un changement, comme par exemple, l'introduction d'un nouveau process comme tu viens de me dire ?

P23 : Dans une entreprise dans laquelle j'ai travaillé dans le passé, on a dû introduire un nouveau software et pour implémenter ce nouvel outil, on a dû passer par des étapes. Avant d'implémenter ce changement, on a dû prendre la température et les avis des autres collaborateurs concernant l'outil qui était utilisé jusqu'à présent et après quand il a fallu le mettre en place, on a dû choisir le bon moment. Par exemple, on ne voulait pas le faire pendant les vacances parce qu'il y allait avoir moins de personnes au bureau. Ensuite, pendant la phase de déploiement, c'est là où il y avait plus de challenge parce qu'il y aura pas mal de questions, certains seront réticents. C'est vraiment cette partie-là qui sera la plus dure, mais moi c'est ce que j'aime faire, accompagner ces personnes-là et les faire accepter ce changement en leur faisant bien comprendre pourquoi c'est nécessaire.

Romane : Si je comprends bien, tu as fait partie des personnes qui ont mis en place ce changement ?

P23 : Comme j'ai travaillé en France au début de ma carrière après avoir fini mes études en Australie, quand je suis revenu à Maurice, je suis directement devenu manager. De ce fait, la plupart des outils qu'on allait implémenter, ou bien même des nouveaux horaires par exemple et bien, c'était à moi de les faire descendre à mes équipes. Donc oui, j'ai implémenté et mis en place des choses. Par exemple, bien avant le COVID, entre 2018 et 2019, c'était ma première expérience à Maurice et là j'ai travaillé pour une entreprise dans laquelle j'avais 36 personnes sous ma responsabilité et on faisait du recrutement IT pour le marché français. Étant donné qu'on a 2 ou 3h de décalage entre Maurice et la France, en fonction de la période de l'année, on n'avait pas de télétravail possible et c'était quelque chose que j'avais commencé à mettre en place. Et justement, ça nous a permis de ne pas sentir la vague COVID au travail et je trouve que les recruteurs n'ont pas forcément besoin d'être au bureau pour pouvoir travailler, il suffit d'une chambre et d'un ordinateur. Au début, cela a été dur à faire accepter au management de Maurice parce qu'il disait que cela ne se faisait pas, mais j'ai pu leur faire comprendre comment cela allait changer la productivité, comment cela allait permettre aux personnes d'être beaucoup plus autonomes et cela va nous faire économiser en termes de coût de transport, etc. Donc, leur montrer les dépenses et ce qu'on allait gagner. Du coup oui, j'ai implémenté pas mal de choses comme ça, mais souvent je vois que c'est quand on explique bien que ce soit aux dirigeants ou à ceux qui se trouvent directement confrontés au changement que cela se passe mieux. Il faut juste bien expliquer et faire comprendre pourquoi ça se passe.

Romane : Par quel biais expliquais-tu cela ?

P23 : Principalement par des réunions, mais ça dépend. Par exemple, quand tu es manager d'équipes, tu arrives à avoir une idée des personnes qui pourraient être réticentes. Et donc, parfois, il y en a qui aiment bien savoir les choses un peu avant les autres parce que s'ils l'apprennent en groupe, ils n'apprécieront pas tellement. Il faut vraiment trouver la bonne stratégie. Par exemple, quand je suis arrivé, je me suis dit que ça allait être difficile de gérer 36 personnes, alors j'ai créé 4 managers. Quand il a fallu mettre en place le changement, j'ai fait des réunions avec ces personnes-là pour qu'ils testent le télétravail et après c'était à eux de donner leurs impressions, et de participer activement à ce changement. Par exemple, je leur ai donné des exercices à faire avec leurs équipes avant de le mettre complètement en place. Donc ils faisaient travailler une ou deux personnes de leurs équipes 2 ou 3 jours à la maison et puis ils me donnaient un feedback et par la suite, j'ai commencé à faire des réunions pour expliquer ce changement avant les phases de déploiement.

Romane : Quel a été le ressenti général de toutes les personnes de l'entreprise ?

P23 : Quand je suis arrivé dans la boîte, il y avait 2 départements. Moi je gérais le plus gros en recrutement IT, mais après il y avait l'autre recrutement en finance. Mes équipes étaient super contentes de savoir qu'ils n'allaient pas venir au bureau deux fois par semaine. Par contre, l'autre département n'était pas content de savoir que mon équipe ne devait pas venir certains jours. Cependant, après l'implémentation, j'ai eu de mauvais retours de la part de certains de mon équipe parce qu'ils ne savaient pas travailler à la maison étant donné que tout le monde n'habite pas dans le même type de quartiers, etc., donc j'avais des retours pas toujours positifs. Parfois, certains trouvaient des excuses parce qu'ils n'étaient pas assez responsables pour travailler en autonomie, ils le prenaient plus comme une liberté. J'ai eu de bons retours et

certain travaillent encore comme ça, mais d'autres n'ont pas aimé, et puis il y a aussi les voisins qui étaient jaloux.

Romane : Est-ce qu'il y a eu une formation ou un accompagnement pour ces personnes qui travaillaient depuis chez eux ?

P23 : Pas forcément pour le télétravail, mais par contre, quand on a mis en place les ERP, là on a eu besoin d'accompagnement et de training pour éventuellement les faire accepter ce changement. Par exemple, pour les ERP, on avait encore une fois formé les managers avant et pour qu'après ils forment leurs équipes, et ensuite, on a mis en place des coachings où le manager est près de son managé. D'ailleurs, pour le télétravail, il y a aussi eu des choses qui ont été mises en place comme par exemple des soirées spécifiques où tout le monde devait se connecter. Quand j'avais dit aux équipes et aux dirigeants que j'allais mettre en place le télétravail, j'avais remarqué qu'il y avait quelque chose qui devenait vraiment important au sein de plusieurs organisations c'est la cohésion d'équipe, le team building pour créer cette deuxième famille au travail. Et donc, quand j'ai ramené le télétravail à Maurice, il y en a qui le voyait comme si j'essayais de créer une autre bulle dans tout ce qu'il y avait déjà. Donc je devais en même temps encourager les équipes et aussi prouver aux autres que cela n'allait pas changer la synergie ou même l'intégration de notre département avec les autres et donc il y avait non seulement une éducation à faire à mon équipe, mais aussi aux autres. J'ai aussi dû faire des présentations pour montrer que c'était aussi présent dans d'autres grands groupes pour les faire accepter ce changement. Si je peux me permettre de dire quelque chose aussi, c'est que j'ai remarqué que quand il y a un changement et qu'on le met en place dans un département, au sein d'un groupe, et bien c'est souvent ceux qui ne sont pas vraiment affectés par ce changement qui ont beaucoup à dire et qui sont plus affectés, je trouve.

Romane : Quel a été le résultat final de ces projets d'implémentation d'ERP et du télétravail ?

P23 : C'était incroyable, c'était top parce que, c'est triste de dire ça, mais, j'ai été chanceux de mettre le télétravail en place 6 mois avant que la vague COVID ne nous touche Wuhan. Notre entreprise a un bureau avec 300 employés à Wuhan donc comme cela avait fonctionné chez nous, quand il y a eu le COVID, j'étais un peu le leader pour permettre à d'autres entreprises du groupe à mettre en place le télétravail. Ça n'a pas été facile dans plusieurs pays, comme en Inde, en Chine parce qu'ils étaient vraiment habitués à aller travailler au bureau et n'avaient pas forcément les infrastructures et équipements pour le faire à la maison. En gros, au début, c'était un gros challenge et j'ai pris beaucoup plus de temps à l'implémenter, mais une fois en place, j'avais des équipes qui une productivité, qui étaient 5 à 10 fois plus élevées que mes voisins qui travaillent dans la finance et la compta. À Maurice, la vague COVID, le premier cas COVID est arrivé en mars 2020, mais les autres personnes qui ne faisaient pas du télétravail ont commencé à l'implémenter à Maurice en janvier 2020. Une fois le COVID arrivé, chez nous c'était normal de travailler ainsi, alors on a juste dû rapatrier les PCs et cela s'est très bien passé.

Romane : Oui, je vois que cela semble avoir été positif. Et toi justement, qui as eu la chance de mettre en place ce genre de projet, est-ce que tu suis un modèle ? Comment fais-tu finalement pour mettre en place tout ça et pour définir les différentes étapes que tu vas suivre ?

P23 : Aujourd'hui, étant manager, je suis très peu en opération et beaucoup plus en stratégie. Étant donné que je suis en stratégie, je suis beaucoup plus dans l'observation et l'analyse des

données. Donc quand je vais mettre en place quelque chose, j'ai un chart devant moi, genre toute la semaine j'ai des topics, j'ai toujours mon Mindmap et j'essaie de voir ce que je dois changer. Je suis le type de manager qui, quand tout fonctionne dans mes équipes, je me dis que je peux mieux faire. Par exemple, si je voulais atteindre un objectif et que je l'ai fait, il y a plein de personnes qui vont garder les mêmes objectifs toute l'année, mais moi je vais toujours regarder à ce que je peux améliorer. Je lis énormément ce que font les compétiteurs, etc., et grâce à cela, j'arrive à avoir des idées et après j'arrive à les mettre en place au sein de l'organisation. Pour ce faire, je fais des projets pilotes. Je suis dans le consulting et l'avantage est que c'est beaucoup plus facile pour moi d'implémenter du changement que si j'étais dans une industrie manufacturing où j'avais toute une ligne de production qui aurait pris beaucoup de temps, d'énergie et d'argent. Donc moi aujourd'hui, je peux dire que c'est ma façon de travailler et certains disent que je ne fais rien, mais je réfléchis à comment améliorer le quotidien de mes collaborateurs et celui de ceux dans les autres bureaux en Afrique. Donc c'est comme ça que je le mets en place, je fais des analyses et à la fin, je dois avoir de meilleurs résultats que ceux que j'ai aujourd'hui.

Romane : Concernant ces projets pilotes, est-ce que ça t'arrive de devoir un petit peu modifier certains aspects ?

P23 : Énormément parce que j'ai tout le temps une idée de base, mais à la fin, ce que je vais implémenter ce n'est jamais l'idée de base. Au milieu du process, j'ai parfois des idées de génie ou je vois que quelque chose ne va pas comme il faut, je vais améliorer l'idée de base. Par exemple, au sein du groupe, on est 70 collaborateurs, on a commencé il y a 14 ans, mais à Maurice, on a démarré l'activité il y a 2 ans. Quand je suis arrivé au bureau, j'étais seul avec le président et il n'y avait pas de business, rien du tout. Donc j'ai commencé à développer des affaires, j'avais mon carnet d'adresses et en même temps, il me fallait trouver un téléphone pour appeler partout dans le monde. J'ai trouvé un fournisseur et je me suis rendu compte que ça fonctionnait super bien, même dans mon ancienne boîte ce n'était pas aussi bien et de ce fait, je l'ai implémenté dans le groupe en entier. Un mois après mon arrivée, j'avais déjà démarré un projet pilote. Je pense que j'arrive à le faire parce que quand je faisais des visios avec mes collègues au Kenya, au Zimbabwe, etc., je les voyais tous avoir un téléphone à la main, je me disais que ça ne se faisait plus, il nous fallait un téléphone sur notre laptop ou sur notre portable pour ne pas forcément être au bureau pour pouvoir appeler. On a des bureaux au Zimbabwe, au Kenya, au Botswana, en Afrique du Sud, mais eux n'ont pas aimé parce qu'ils se sont dit que si les gens n'étaient pas au bureau, ils n'allaient pas bosser. Mais, à la fin, ils ont fini par comprendre et accepter que si j'avais mis ce téléphone-ci, c'est pour que tu bosses plus et que tu sois flexible. Comme tu le sais, on a beaucoup de primes sur nos placements, donc, c'est plus facile pour eux d'avoir leur prime. À la base, ils se disaient que j'étais venu pour les faire travailler plus, à la maison, mais ils ont compris que les résultats c'était pour avoir de meilleurs chiffres au sein du groupe et en plaçant mieux, les clients sont contents et on a une meilleure place sur le marché.

Romane : Finalement, c'était une motivation pour eux ?

P23 : Oui. En implémentant ce service-là, j'ai réalisé que le gars qui devait lui donner le service, il ne peut pas donner ce même service dans d'autres pays. Pour ce faire, j'ai trouvé un Français de Madagascar qui a mis en place ce système pour avoir un numéro physique en Afrique du Sud, mais les serveurs sont à Maurice. Après, il y avait des choses à améliorer. Par exemple,

un service qu'ils n'avaient pas c'était d'annuler ou rediriger les appels après les heures de bureau ou vers quelqu'un pourrait les aider. Donc, il faut toujours mettre en place des choses au milieu, pour qu'à la fin, l'idée de base soit mieux et que plein de choses y soient ajoutées.

Romane : Et bien écoute, merci beaucoup. Je suis parvenue à te poser toutes les questions que j'avais. Est-ce qu'il y a quelque chose d'autre que tu veux rajouter en plus ?

P23 : Non, ça va. Je te souhaite tout le meilleur pour ta recherche.

Romane : Merci, c'est très gentil et un tout grand merci d'avoir répondu à mes questions.

Annexe 3 : Tableau de synthèse des entretiens

Informations sociodémographiques	Nom	P1	P2 & P3
	Profil	MSEE	MEM & MEM
	Intitulé du poste	Directeur d'une agence immobilière	Team manager & Signal manager dans le département comptable
Aspect culture	Perception de la culture	-Plusieurs religions et cultures : respect -Business et religions connectées	
	Perception de la culture au travail	-Problèmes de ponctualités -Les Mauriciens ne veulent plus travailler donc main-d'œuvre étrangère	-Heures supplémentaires en semaine et besoin d'être flexible
Aspect gestion du changement	Perception du changement	-Changement = positif	-Les Mauriciens aiment leur zone de confort et n'aiment pas le changement -Au bout d'un moment, on s'y habitue
	Expérience du changement	-Lié à des problèmes d'attitude -S'adapte très rarement avec les nouveaux employés. Souvent ses employés sont là 2 ou 3 mois et puis mauvaises attitudes donc licenciement	-Changement de lieu de travail et nouvelles équipes avec qui ils n'ont jamais travaillé
	Rôle dans le processus	Initiateur	Impactés
	Processus	-Fais appel au bureau du travail, mais il se range du côté des employés	-Mails d'explication et beaucoup de réunions -Raison : Fusion d'entreprises -Communication des améliorations -Projet pilote avec quelques employés dans les nouveaux bureaux. Au fur et à mesure, des personnes rejoignent et ont envie d'en faire partie.
	Facteurs de réussite	-Plus de travailleurs à Maurice	-Clarté concernant les nouvelles infrastructures et équipements
	Remarques	-Activité complètement à l'arrêt pendant la pandémie COVID-19, car pas de matériel en permanence. Actuellement, encore des problèmes de matériaux, mais ne sait pas pourquoi et pas de solution -Vois beaucoup de Français qui viennent à Maurice	-Peurs : comment aller au boulot en bus, à quelle heure vont-ils rentrer chez eux, apprendre à connaître les autres employés et travailler avec eux -Si le travail reste le même c'est OK, sinon réticence au changement

Informations sociodémographiques	Nom	P4	P5
	Profil	E (Française à Maurice depuis 5 ans)	MEE (Franco-Mauricienne qui a fait ses études en France)
	Intitulé du poste	Recruteuse pour une entreprise offshore, elle recrute des français pour des sociétés basées en France	CEO et fondatrice d'une boîte de communication
Aspect culture	Perception de la culture	-Multiculturelle -Accueillants, chaleureux, prêts à aider -Les gens ne sont pas pressés, jamais d'urgence	-Île multiculturelle -Culture francophone et anglophone : la langue nationale est l'anglais et tout le monde parle le français au quotidien -Pays pacifique, car les gens vivent ensemble et en paix
	Perception de la culture au travail	-Mises en place prennent beaucoup de temps : pas de changements drastiques à Maurice -Retard	-Pas de culture de travail mauricienne, mais spécifique à chaque entreprise -Les Mauriciens ne disent pas ce qu'ils pensent, surtout à la hiérarchie
Aspect gestion du changement	Perception du changement	-Crucial -Vrais enjeux pour la société	-Opportunité -Prends du temps à être accepté -Peut faire peur, mais il faut mettre les bonnes choses en place et cela ira
	Expérience du changement	-Muté de Barcelone à Maurice dans la même entreprise + changement de poste avec plus de tâches	-Depuis 10 ans dans sa boîte : pas de grands chamboulements, mais petits changements de personnes
	Rôle dans le processus	Impactée	Initiatrice
	Processus	-Manque de communication : elle était perdue et ne savait pas si elle devait chercher un autre travail	-Expliquer les raisons du changement
	Facteurs de réussite	-Communication	-Inclure les personnes -Informar, demander avis et idées, expliquer les objectifs -Étape par étape, doucement -Faire des petits bilans -Avoir les bonnes personnes avec soi
	Remarques	-Avait une situation délicate (ne veut pas l'évoquer). Ses managers étaient au courant et n'en ont pas tenu compte. -Évolution d'outils dans une ancienne entreprise, pas drastiques. Équipe jeune donc pas réticente et start-up donc agile.	

Informations sociodémographiques	Nom	P6	P7
	Profil	MEM (recrute en France)	MEM
	Intitulé du poste	Recruteuse	Réceptionniste
Aspect culture	Perception de la culture	-Place importante de la religion, des origines et de la nourriture -Danses et fêtes religieuses mélangées -Les Mauriciens voient le mal partout	-Culture vaste : différentes cultures et religions -Notion de partage et de tous ensemble -« Le Mauricianisme » -Les Mauriciens ne se plaignent pas
	Perception de la culture au travail	-Même dans les entreprises offshore, la culture mauricienne se voit dans la façon de parler et travailler -Heures supplémentaires -Gossips : tout le monde parle de tout le monde -Travailler pour les Français est plus facile	-Culture ouverte -Liberté : tant le travail est fait en fin de journée, pas de pression -Pas d'heures supplémentaires -Entraide -Exécution : on dit de faire A c'est A, B c'est B
Aspect gestion du changement	Perception du changement	-Mêmes résultats, mais le process change	-Bien et mal -Le changement ne l'affecte pas
	Expérience du changement	Changement de direction et promue pour un poste de manager + mélange de deux étages de l'entreprise	
	Rôle dans le processus	Impactée	Impacté
	Processus	-Prévenus une semaine avant : « quelqu'un va tout changer au sein de l'entreprise » -Formations pour « camoufler » leur accent mauricien -Projet pilote 5 par 5 et améliorations à chaque fois	
	Facteurs de réussite	-Petit à petit, pas tout d'un coup	-Prendre le temps, comprendre pourquoi changer -Important de comprendre les gens pour communiquer -Mindset et environnement de travail adapté
	Remarques	-Un change manager est intervenu -Beaucoup de personnes sont parties suite à ce changement -Contente, car promotion, mais beaucoup d'étapes pour y parvenir donc elle n'est plus très contente -Ne comprends pas pourquoi il faut changer la structure -Énormément de changement rapidement	

Informations sociodémographiques	Nom	P8	P9
	Profil	E (Français à Maurice depuis 10 ans)	MSEE
	Intitulé du poste	Responsable marketing	Web developer
Aspect culture	Perception de la culture	-Influence de la culture française (cf. Histoire) -Culture : fusions de plusieurs cultures	-Personnes de cultures et religions différentes -Notions : ensemble, partage et échange -Multifacette de couleurs comme le drapeau
	Perception de la culture au travail	-Influence anglaise (cf. Histoire) -Aspects positifs mis en évidence -Clichés selon les différentes origines dans la façon de travailler -Certains secteurs influencés par l'international -Plus d'opportunités de carrière qu'en France	-Flexible -Convivial
Aspect gestion du changement	Perception du changement	-Adore le changement : nécessité, opportunité -Volonté de découvrir, curiosité -Peut faire peur -Changement perso et pro lié : impact de l'un sur l'autre	-Deux facettes du changement (pro et perso) : perso c'est le fait de grandir et d'être une meilleure personne et pro c'est d'avancer et continuer à s'améliorer
	Expérience du changement	Le marketing est un outil de changement (la société de consommation s'est développée après à Maurice) : obstacle sur comment conduire le changement et faire accepter la nouvelle mentalité	-A eu l'opportunité d'un nouveau poste, mais elle a refusé, car n'avait pas envie de changer et d'avoir de nouvelles habitudes
	Rôle dans le processus	Initiateur	Impactée
	Processus	-Voyage : objectif par objectif -Communication constructive et non violente (cf. technique du sandwich) -Montrer des exemples de réussite -Être partie prenante (marketing collaboratif avec les employés) : cocréer et coconstruire -Valoriser ce qui est fait et montrer les résultats -Ne pas chercher à supprimer les réticences, mais les limiter et identifier les freins	-Pas de formations prévues
	Facteurs de réussite	-Critères réalistes et atteignables -Court terme pour victoire rapide et encouragement -Long terme pour des changements profonds -Comprendre le chemin parcouru et les axes d'améliorations	-Communication des changements futurs et des personnes impliquées -Émettre des feedbacks
	Remarques	-Le plus tu appliqueras des petits changements dans ton quotidien, au plus tu seras stimulé et ouvert au changement dans n'importe quelle situation	

Informations sociodémographiques	Nom	P10	P11
	Profil	MEM (travaille pour une entreprise française)	E (Française à Maurice depuis 17 ans, sa maman est Mauricienne)
	Intitulé du poste	Business développer et recruteuse	Directrice d'une boîte de client mystère et dirigeante d'une société d'externalisation de tâches administratives
Aspect culture	Perception de la culture	-Culture bienveillante -Notions : communauté, vivre ensemble, entraide -Proche de la famille	-La multiculturalité est une exception mauricienne -Respect entre communautés et religions -Attachés aux traditions -Peu de métissage interculturel
	Perception de la culture au travail	-A toujours travaillé pour des entreprises françaises : seule mauricienne dans la boîte donc adaptation -Pas d'heures supplémentaires	-Pendant longtemps, peu de middle management et cela n'a pas permis aux employés de prendre des responsabilités
Aspect gestion du changement	Perception du changement	-Casser une routine, une habitude	-Nécessité, curiosité et attirant
	Expérience du changement	-Changement d'horaire et de primes	-Expérience COVID-19 : tout à l'arrêt donc licenciement des équipes et changement de l'activité
	Rôle dans le processus	Impactée	Initiatrice
	Processus	-Du jour au lendemain, les promesses ont changé : plus de prime, car la vie est moins chère à Maurice -Communication en réunion, mais dissimulée dans les slides -Ont dû accepter, car trop tard, c'était acté	-Gestion de crise rapide : transparence de la communication -Trouver comment s'occuper : création de la partie tâches administrative -Après la crise, scission des deux boîtes
	Facteurs de réussite	-Communiquer tout de suite et ne pas attendre la dernière minute -Expliquer les raisons -Proposer des alternatives à la baisse de primes -En parler à l'entretien d'embauche, car cela ne faisait qu'un mois qu'elle était là	-Frugalité : ne pas faire de dépenses inconsidérées pour atteindre un seuil de rentabilité vite : le changement paraît moins impressionnant ainsi -Ce n'est pas sa boîte, c'est aussi celle des collaborateurs (partage du profit à parts égales)
	Remarques	-Impact du changement d'horaires important, car place importante de la famille après le travail -Impact du changement de primes : les recruteurs comptent sur les primes pour gagner leur vie	-Le licenciement rapide des équipes a fait qu'ils ont retrouvé du travail, car début de la crise (+ beau chèque de départ) -Gain de productivité (de 11 personnes à 3) -Ceux qui n'ont pas suivi : manque de bonne volonté

Informations sociodémographiques	Nom	P12	P13
	Profil	E (Française à Maurice depuis 2 ans)	MSEE
	Intitulé du poste	Directrice générale d'une entreprise de fenêtres et portes en alP21nium	Consultant en cybersécurité
Aspect culture	Perception de la culture		
	Perception de la culture au travail	-Rapport à la hiérarchie fort : pas toujours environnement sain -Pas d'heures supplémentaires -Le Mauricien a tendance à beaucoup dire oui -Il faut donner des instructions très précises et adapter ses consignes avec beaucoup de détails -Sa carrière s'est développée plus vite qu'en France, car elle est directrice à 27 ans	-Semaine : travaillent beaucoup -Weekend : relax -Différentes mentalités au niveau du travail. Par exemple, les plus anciens travaillent plus dur et la génération Z travaille dur aussi, mais fait plus attention au bien-être. Par exemple, il ne travaille pas après 17h
Aspect gestion du changement	Perception du changement	-Fatigant, car sa situation actuelle est stressante	-Pas d'intérêt, ça ne lui parle pas trop
	Expérience du changement	-Réorganisation de l'entreprise, car malfaçons et détournement de fonds et de matériaux, accompagnée d'un changement d'équipe et changement de direction	-Changement de poste pour être consultant, car managers estimaient qu'il pouvait avoir un rôle de conseiller
	Rôle dans le processus	Initiatrice	Impacté
	Processus	-Comprendre la situation (audit) -Mise en place des nouvelles équipes de confiance, nouveaux objectifs et responsabilités de chacun -Communication : compliquée avec les travailleurs étrangers donc traducteurs -Support financier du groupe pour réparer les erreurs, mais pas d'accompagnement pour le changement de direction -Écouter les équipes et prendre en compte leurs idées -Éléments de gestion de stress pour les personnes qui ont vécu la situation	-Du jour au lendemain -Pas de formation
	Facteurs de réussite	-Mettre l'humain au centre et entourer les personnes	- Si la personne n'est pas ouverte au changement, il rencontrera des difficultés à s'y adapter -Ça dépend de la personnalité
	Remarques	-Se base sur les méthodes agiles vues durant sa formation. Cependant dur de mettre en place des process structurés et documentés pour les malfaçons	Se dit être une personne très ouverte au changement, au challenge

		-Après, ils vont changer d'activité (gros immeubles avec beaucoup de budget et de personnes impliquées → chantiers domestiques de maisons individuelles)	
--	--	--	--

Informations sociodémographiques	Nom	P14	P15
	Profil	E (Français à Maurice depuis quelques mois)	MEE (travaille pour une société française et a fait ses études en France)
	Intitulé du poste	Manager département RH dans une société de recrutement	Talent Acquisition et CRM officer
Aspect culture	Perception de la culture	-Moins de jugement qu'en France : ouverture d'esprit -Voient l'aspect positif des choses -Rythme de vie plus lent, focus sur le bien-être - Communauté, accueillant, partagent tout, esprit de famille	-Diversité -Viennent en harmonie, partagent, fêtent toutes les religions
	Perception de la culture au travail	-Les Mauriciens disent toujours oui, mais ne font pas forcément les choses ou quand des choses ne leur conviennent pas, ils ne le disent pas -Patience au travail, car les gens prennent leur temps	-Culture du travail différente qu'en France : très relax
Aspect gestion du changement	Perception du changement	-Opportunité, changer d'habitudes d'environnement -Tenter des choses, découvrir, s'instruire -Ne pas rester bloquer dans un cadre, s'ouvrir l'esprit	-Nouvel environnement, nouvelles étapes de sa vie
	Expérience du changement	Licenciement de masse et baisse des commissions	Licenciement de masse
	Rôle dans le processus	Impacté	Impactée
	Processus	-Coup de pression en meeting : du jour au lendemain tout le monde doit devenir performant sinon licenciement -Grande télé dans différents endroits du bureau avec les objectifs en termes de nombre de calls et ce qu'il faut atteindre en une journée -Parti rendre visite du leader à Londres qui lui a demandé de donner les noms des « éléments négatifs » à licencier	-KPI à faire par mois
	Facteurs de réussite	-Accompagnement et voir si le job plaît toujours, s'ils veulent évoluer ou s'ils veulent faire des projets sur le côté -Écouter pour avoir différentes visions	-Réunion collective -Fournir un accompagnement et rassurer
	Remarques	-Le changement n'est pas la priorité des Mauriciens -L'environnement de travail n'est pas très sain et sentiment de trahison -Quand les commissions ont baissé, certains ont perdu 1500€/mois -Les employés ne proposent pas de solutions parce qu'ils ne seront pas écoutés -N'a pas atteint ses objectifs, mais est devenu manager	-Si elle est virée, nouvelles opportunités. Ce sera plus dur pour les Français licenciés, car ils ont construit leur vie à Maurice et devront retrouver rapidement un job pour leur permis de travail

Informations sociodémographiques	Nom	P16	P17
	Profil	MEE (a fait ses études en France)	MSEE
	Intitulé du poste	CEO dans le domaine de l'énergie	Réceptionniste
Aspect culture	Perception de la culture		-Multiracial Notions : hospitalité, respect, partage, tolérance
	Perception de la culture au travail	-Pas d'heures supplémentaires -Pas de réflexion ni urgence de se réinventer -Les boîtes se regardent entre elles et ne regardent pas ce qui se fait à l'étranger. C'est un groupe assez fermé avec beaucoup de commérages	-Laisser faire -Amitié et partage -Les choses bougent lentement
Aspect gestion du changement	Perception du changement	Passionnée par le domaine de la transformation	-La seule chose constante -Nécessaire pour progresser -Peut être difficile
	Expérience du changement	Chief Transformation Officer (CTO)	Licenciement (suite à une vague de licenciement)
	Rôle dans le processus	Initiatrice	Impacté
	Processus	-Communiquer clairement l'intérêt pour susciter l'engagement -Montrer des choses qui fonctionnent et au fur et à mesure, les gens adhéreront au changement et verront les impacts positifs pour toucher les late adopters. Généralement, ils se disent que le projet à l'air cool, qu'il y a des petits wins à chaque étape et ont envie de faire partie du process	-Réception d'une lettre par courrier -Pas d'accompagnement et un mois pour partir
	Facteurs de réussite	-Les changements doivent se comprendre, doivent accompagner l'être humain - Le rôle du leader et du decision-maker sont clés et doivent donner goût au changement. Le nouveau leadership, c'est quelqu'un qui est capable de se remettre en question, qui est très à l'écoute et humble.	-Communiquer clairement et encourager les gens -Avoir un bon leader, manager qui encourage, guide, tient la main -Si changement stratégique : formation, un plan avec des objectifs clairs et ceux déjà atteints
	Remarques	-Très peu de Chief Transformation officer (4 à Maurice selon elle) -Les opposants sont souvent les CEO, Head of HR ou Head of IT. - Les Mauriciens préfèrent leur zone de confort, réfractaires au changement. -Ne vont pas comprendre le pourquoi du comment il faut changer et ce sera toujours en surface et pas en profondeur. - À Maurice, beaucoup d'entreprises sont sur le niveau plateau. Pour changer, il faut que le profit soit en déclin ou que le compétiteur fasse mieux.	-Ça a été difficile à digérer, à conceptualiser parce qu'il avait ses habitudes, ses façons de travailler et ses amis. C'est difficile de casser toutes les choses établies

Informations sociodémographiques	Nom	P18	P19
	Profil	E (Belge à Maurice depuis 9 ans)	MEM
	Intitulé du poste	Directeur général d'une filiale d'un groupe belge	Réceptionniste
Aspect culture	Perception de la culture	-Culture accueillante, gastronomie et partage forts, tous polyglottes -Mosaïque d'origines différentes qui vivent très bien ensemble. Mais très peu de métissage -Temps en famille, plage le weekend -Grande fierté de leur île, sentiment patriotique	-Multiculturalité, diversité, respect de chaque culture -Importance de la nourriture
	Perception de la culture au travail	-Très forte capacité à exécuter des tâches et rigoureux pour identifier des problèmes -Pas de prise d'initiative -Les Mauriciens n'expriment pas leur désaccord ou colère	-Commencent à travailler jeune
Aspect gestion du changement	Perception du changement	-Quitter un système statique vers un système dynamique -Actions qui permettent d'évoluer d'un point actuel vers un point futur -Une entreprise qui continue à fonctionner comme elle l'a toujours fait, tôt ou tard, sera obsolète	-Évolution -Connexion aux nouvelles tendances -Être plus productif, efficace et rapide
	Expérience du changement	Évolution des carrières des employés et valorisation du package salarial	Nouveaux process
	Rôle dans le processus	Initiateur	Impactée
	Processus	-Avis de l'ensemble des collaborateurs -Mise en place d'outils de formation, de challenge management, de développement personnel.	-Formation (quelques heures à 3 jours) avec une société externe, pour être plus à l'aise dans leur travail
	Facteurs de réussite	-Place centrale des employés : les impliquer -Comprendre l'intérêt du changement et ses objectifs -Calendrier clair des étapes à réaliser, dans quel timing et garder de la flexibilité afin de garder la possibilité de prendre un petit peu de retard -Séquence « Stop, Think, Act » : définir des milestones	
	Remarques	-L'adaptabilité fait partie de l'ADN africain, le changement fait partie du quotidien -Beaucoup de choses à faire, mais le changement juste pour le changement est considéré comme une 2de priorité -Pas de réelle vision du changement	-Encouragement à s'améliorer -Tout le monde est content

Informations sociodémographiques	Nom	P20	P21 & P22
	Profil	MEM	MSEE
	Intitulé du poste	Directrice adjointe d'un hôtel	Comptables pour une entreprise de publicité
Aspect culture	Perception de la culture	-Maurice s'est beaucoup développé et occidentalisé -Mélange multiculturel, plage le weekend -Notions : famille, nourriture variée	-Mix de cultures différentes -Partage des religions, rituels, spécialités culinaires
	Perception de la culture au travail	Dépend de la culture de l'entreprise	Il n'y en a pas
Aspect gestion du changement	Perception du changement	Mauvaise étant donné son expérience actuelle	-Pas évident, n'aiment pas cela
	Expérience du changement	Changement de direction	Déménagement de bureau
	Rôle dans le processus	Impactée	Impactées
	Processus	-Communication : réunion Teams lorsqu'elle était en vacances (une semaine avant le départ du directeur) -Raison : pas de décollage financier	-Ancien bureau dans une maison coloniale à Port-P14 -Déménagement, car l'entretien coûtait cher -Annoncé 2-3 mois avant en réunion -Ont travaillé 2-3 mois dans les travaux des nouveaux bureaux
	Facteurs de réussite	-Réaliser une étude de marché avant le lancement de l'activité. Ils auraient dû savoir qu'une marque asiatique n'allait pas toucher le marché européen.	N'ont pas d'idées
	Remarques	-Le futur nouveau directeur travaille dans un business hôtel du groupe alors que celui-ci est un ressort. Le repositionnement de l'hôtel est un travail à long terme : ne peut pas se fier à l'expérience de 2 ou 3 ans -Actuellement en attente de directives -Ressenti : surprenant, décevant, colère, dans le flou total en attendant les nouvelles directives.	Préfèrent avant

Informations sociodémographiques	Nom	P23
	Profil	MEE (a fait ses études en Australie et a débuté sa carrière en France)
	Intitulé du poste	Manager consultant en recrutement
Aspect culture	Perception de la culture	Notions : culture riche, communauté, vivre ensemble
	Perception de la culture au travail	
Aspect gestion du changement	Perception du changement	-Besoin : s'adapter, s'améliorer et s'aligner à ce qui se passe ailleurs -Dû à un avancement, un progrès
	Expérience du changement	Introduction du télétravail (avant le COVID-19)
	Rôle dans le processus	Initiateur
	Processus	-Prendre la température et les avis des collaborateurs -Faire accepter l'idée au management de Maurice et leur montrer comment cela va changer la productivité, permettre aux personnes d'être beaucoup plus autonomes et faire économiser en termes de coût de transport, montrer que c'est aussi présent dans d'autres grands groupes -Réunions pour expliquer le projet et pourquoi cela est nécessaire -Formations des managers -Projet pilote pour tester le télétravail et faire participer activement les managers -Feedbacks -Formation des équipes -Mise en place d'exercices à faire avec leur équipe avant de le mettre complètement en place + coaching où le manager est près de son managé
	Facteurs de réussite	-Bien expliquer et faire comprendre pourquoi ça se passe -Partir d'une idée de base et l'améliorer continuellement
	Remarques	-Ressenti : Les équipes étaient contentes de savoir qu'elles n'allaient pas venir au bureau deux fois par semaine (sauf certains qui n'avaient pas les accommodations nécessaires pour bien travailler à la maison). Parfois, certains n'étaient pas assez responsables pour travailler en autonomie, ils le prenaient comme une liberté. Par contre, l'autre département n'était pas content : c'est souvent ceux qui ne sont pas affectés par ce changement qui sont le plus affectés -Modèle : observation et analyse des données, lecture des projets des concurrents -Lors de son arrivée dans la boîte, il a créé 4 managers parce que cela lui semblait compliqué de gérer 36 personnes

Annexe 4 : Verbatims complémentaires

A4.I Culture mauricienne et ses défis

A4.I.1 Le caractère multiculturel de Maurice

« *La culture mauricienne c'est multiracial, on est de plein d'origines.* » (P17, MSEE, impacté)

« *De manière générale, comme vous le savez, Maurice est un pays multiculturel. On a de la chance parce qu'on n'a pas vraiment besoin de voyager pour pouvoir goûter toute sorte de cuisine ou pour mettre des vêtements typiques parce que tout est fabriqué localement.* » (P19, MEM, impactée)

« *En termes de population, on a des influences indiennes, sino-mauriciennes, musulmanes, arabes, franco-mauriciennes et beaucoup d'expatriés, ce qui fait un beau cocktail multiculturel.* » (P20, MEM, impactée)

A4.I.2 L'aspect religieux

« *Ici, on a plusieurs religions et chacun a sa culture, mais on se respecte. Religions et business, tout est connecté, ça, c'est sûr. Par exemple, moi je suis dans la religion et il n'y a aucune restriction, donc mes clients peuvent être hindous, musulmans, il n'y a pas de soucis. Moi je me suis hindous et presque tous mes clients sont français, mais il n'y a pas de souci, la rivalité n'existe pas.* » (P1, MSEE, initiateur)

« *Il y a beaucoup de diversité et tout le monde arrive à vivre en harmonie. On partage les cultures, les traditions et même les religions. Par exemple, dans l'hindouisme, à Maurice, il y a les Marathis, les Tamouls, les Seloukous et les Indiens. Il y a quelques semaines de cela, il y avait la fête de Ganesh, fête des Marathis. Étant donné que mon compagnon est marathi et bien, j'ai fait la fête avec lui et sa famille. Mais de manière générale, tout le monde fait la fête pour toutes les religions, bien que ce ne soit pas la sienne. Il y a vraiment une culture, une diversité, tout le monde partage les rites, on fait la fête ensemble. Un autre exemple, hier, il y avait une fête musulmane et ma collègue nous a ramené du « brian »¹, un plat incontournable lors des fêtes musulmanes à Maurice, pour tous les collègues.* » (P15, MEE, impactée)

A4.I.3 Traditions et gastronomie

« (...) *des habitudes alimentaires différentes, même si elles sont semblables puisqu'il y a eu un melting pot qui fait qu'aujourd'hui tout le monde mange à la fois hindous, français, africain, anglais, etc.* » (P5, MEE, initiatrice)

« Je pense que c'est principalement dû au fait qu'on est encore un pays globalement très pratiquant et attaché aux traditions. » (P11, E, initiatrice)

« Il y a aussi une gastronomie qui leur est très chère, ils adorent manger. Pour tous les events que j'organise, le highlight, ça va toujours être d'avoir de la bonne nourriture à partager. » (P18, E, initiateur)

« On aime partager nos religions, nos rituels, nos spécialités culinaires. » (P21, MSEE, impactée)

A4.I.4 Le sentiment d'appartenance

« Je peux également dire que c'est un pays assez pacifique. En général, les gens s'entendent bien et vivent ensemble relativement en paix. » (P5, MEE, initiatrice)

« La culture mauricienne est très vaste, il y a différentes cultures, différentes religions. Peu importe la religion en laquelle on croit, on fête la religion catholique, chinoise, tamoul, etc. Nous nous rejoignons tous ensemble, on fête le bonheur de chacun. Ce sont des occasions où nous partageons avec les autres communautés, c'est la beauté de ces fêtes. » (P7, MEM, impacté)

« Alors, ce que je peux dire c'est que nous avons une culture super riche, avec plusieurs communautés. Comme tu l'as certainement vu à Maurice, il y a plusieurs religions qui vivent ensemble. Moi, c'est une culture que j'adore. Mes parents vivent en France depuis que j'ai 7 ans et je fais des aller-retour entre Paris et Maurice et je peux te dire que la culture mauricienne c'est vraiment la chose qui m'a donné envie de vraiment rester à Maurice. » (P23, MEE, initiateur)

A4.I.5 La place de la famille

« Ici, les familles sont souvent nombreuses et on est très proche de nos parents comparé à la culture européenne bien qu'avec le temps et la jeunesse cela change. » (P10, MEM, impactée)

« Les Mauriciens, en termes de loisirs, aiment aller à la plage le dimanche, le weekend en famille, les barbecues sur la plage. » (P20, MEM, impactée)

A4.I.6 Rythme de vie

« Ça fait 5 ans que je vis à Maurice et la culture mauricienne, je la trouve très accueillante. J'ai énormément voyagé dans ma vie et ce qui m'a fort frappé, c'est l'accueil

mauricien, la chaleur des rapports humains. Je trouve qu'il y a beaucoup de bonté, c'est ce que je ressens de manière très générale. » (P18, E, initiateur)

A4.I.7 Métissage interculturel

« Cependant, il y a peu de métissage interculturel, mais ça fonctionne bien. » (P11, E, initiatrice)

A4.II Culture organisationnelle et pratiques de travail à Maurice

A4.II.1 Absence de culture organisationnelle spécifique

« Par exemple, si tu travailles dans l'hôtellerie mauricienne, qui est un des piliers de l'économie, évidemment que c'est un secteur d'activité qui est très influencé par l'international. » (P8, E, initiateur)

« Alors, je pense que cela dépend surtout de la culture de ta compagnie. Par exemple, nous on est un groupe international (...) Nous, on a beaucoup de guidelines, de standards à respecter par rapport à la culture de la compagnie et ce n'est pas modifiable. Par contre, chaque hôtel à ses valeurs authentiques. (...) On essaie de ramener une petite touche locale, mais chaque compagnie est différente à Maurice, en fonction de ses origines et valeurs. » (P20, MEM, impactée)

A4.II.2 Particularités locales

A4.II.2.1 Rythme de travail

« Ici, l'organisation est ouverte, le patron te laisse faire ce que tu veux tant que ton travail est fait en fin de journée. Si tu as envie de fumer une cigarette 5 minutes, tu peux y aller et tu seras plus relax pour recommencer à travailler. » (P7, MEM, impacté)

« On doit également faire preuve de patience au travail, par exemple, quand on a monté les bureaux ici, la construction a pris beaucoup de retard parce que les gens prennent leur temps. » (P14, E, impacté)

« (...) quand j'ai travaillé en France en tant qu'assistante d'éducation dans un collège et que je suis revenue à Maurice, la culture du travail n'est pas pareille. En France, il y a des 103 principes, il y a des choses que tu as le droit de faire, d'autres que tu n'as pas le droit de faire, mais tout repose sur des normes. Tandis, qu'ici, à Maurice, c'est très relax par exemple, quand j'arrive au travail à 9h, on ne va rien faire pendant 1h. » (P15, MEE, impactée)

« Ici, les choses bougent très lentement comme dans beaucoup de secteurs administratifs. Souvent quand on va prendre une décision, en fait il est déjà trop tard. » (P17, MSEE, impacté)

A4.II.2.2 Ponctualité et heures supplémentaires

« Il y a aussi des problèmes de ponctualité pour venir le matin. Ils viennent travailler, mais en retard et ça, c'est mon problème. C'est quelque chose que je n'accepte pas du tout et qui est très important, car 1h de retard sur mon chantier, ça retarde mes délais. » (P1, MSEE, initiateur)

« Et la culture, c'est qu'on travaille à horaire fixe, avec des contrats où le commencement sera défini. Mais en réalité, ça ne marche pas comme sur le papier. Si ça commence à 08h00 et que ça termine à 17h00, ça n'est pas nécessairement à 17h00 que cela va finir. Peut-être 17h30, cela dépend. Normalement, c'est ça et le mode de transport le plus communs, c'est le bus. Normalement, on travaille 5 jours par semaine, mais on peut aussi avoir des heures supplémentaires le samedi ou en semaine, mais il n'y a que le dimanche où on ne travaille pas, ça, c'est la culture mauricienne. » (P2, MEM, impacté)

« Ici, on ne force pas les gens à « overwork », tant que le travail attendu est délivré en fin de journée. » (P7, MEM, impacté)

« Il y a quand même quelque chose que j'ai remarqué par rapport aux boîtes européennes c'est qu'ici, à Maurice, les gens viennent travailler et quand c'est l'heure, il rentre chez eux. Donc ici, il n'y a pas d'afterwork ou d'heures supplémentaires, etc. » (P10, MEM, impactée)

« Je pense qu'il y a différentes mentalités au niveau du travail. Par exemple, les plus anciens travaillent plus dur comme leurs ancêtres proches travaillaient dur et qu'ils leur ont inculqué cela. Et puis, il y a la génération Z qui travaille dur aussi, mais on fait plus attention au bien-être. Par exemple, moi, je ne travaille pas après 17h sauf si c'est très très très urgent. Je préfère faire attention à ma santé et aller à la salle de sport. » (P13, MSEE, impacté)

« Ici, on regarde l'heure à laquelle on quitte le boulot par exemple, pas d'heures supplémentaires. » (P16, MEE, initiatrice)

A4.II.2.3 La communication

« (...) ici les gens ne disent pas vraiment ce qu'ils pensent et il y a une certaine peur, si je peux dire ça comme cela, des supérieurs hiérarchiques. » (P5, MEE, initiatrice)

« Ça aussi c'est un point auquel j'ai été confrontée, c'est qu'entre Maurice et l'Europe, la culture est différente, le rapport au travail est différent et le rapport à la hiérarchie aussi. Je dis beaucoup que ce n'est pas parce que je suis dans un pays qui tolère qu'on parle mal à ses employés et qu'on ne mette pas en place des environnements sains que moi je dois le faire parce que ce ne sont pas mes valeurs. D'ailleurs, depuis que je suis arrivée, les opérateurs ont beaucoup moins peur de s'exprimer qu'avant, même si on sent qu'il y a toujours cette crainte. Ici, on laisse nos portes ouvertes et on a aussi fait des aménagements pour le personnel. » (P12, E, initiatrice)

« Ils ne seront peut-être pas d'accord, en colère, mais ils ne vont jamais l'exprimer. » (P18, E, initiateur)

A4.II.2.4 Prise d'initiative

« En revanche, une fois qu'ils vont identifier ce qui va un petit peu moins bien, je pense que culturellement, il n'y a pas du tout de prise d'initiative. C'est quelque chose qui m'a qui m'a fort marqué depuis que je vis ici et que je travaille avec des collègues mauriciens, c'est que s'il y a un souci à régler, ils ne vont pas nécessairement prendre l'initiative. » (P18, E, initiateur)

A4.II.2.5 Exécution des tâches

« Ici, quand on nous dit de faire A, on fait A et si on nous dit de faire B, on fera B. » (P7, MEM, impacté)

A4.II.2.6 Prépondérance des commérages

« (...) les « gossips », comme on dit en créole, des « palabres », tout le monde parle de tout le monde parce que l'île est petite. Donc tout ce que tu fais dans ta vie privée, c'est discuté au travail. » (P6, MEM, impactée)

A4.II.2.7 Opportunités de carrière

« C'est un grand apprentissage personnel et aussi d'un point de vue managérial parce que je suis très jeune et j'ai été propulsée à un poste managérial. Cela m'a permis de développer ma carrière parce que c'est sûr qu'en France, à 27 ans, on ne se retrouve pas directrice d'usine. Si j'ai cette opportunité, c'est parce qu'on est à Maurice, j'en ai tout à fait conscience. » (P12, E, initiatrice)

A4.III Approches et perceptions de la gestion du changement

A4.III.1 Les initiateurs et la gestion du changement

A4.III.1.1 Les moteurs du changement : anticipation ou réaction

« Selon moi, le marketing est un outil de changement. » (P8, E, initiateur)

« Par exemple, la conduite du changement, on a tendance à considérer que c'est le temps d'un projet, donc on va imaginer, même si ce sont de gros changements, ça prendrait des semaines, voire des mois. Alors qu'en fait, c'est plus complexe que ça, c'est plus nuancé. C'est un voyage. » (P8, E, initiateur)

« Je pars du principe qu'une entreprise qui continue à fonctionner comme elle l'a toujours fait, tôt ou tard, sera obsolète. » (P18, E, initiateur)

« À l'heure actuelle, j'étudie sur l'axe compensation and benefits. On donne la parole à l'ensemble des collaborateurs du groupe pour s'exprimer sur toute une série de sujets qui passent de leurs sentiments d'appartenance à est-ce qu'ils sont bien équipés d'outils informatiques nécessaires à l'exécution de leur tâche du quotidien ? Est-ce qu'ils ont le sentiment d'avoir suffisamment d'autonomie ? Est-ce que leur mission est claire ? Est-ce qu'il y a assez de communication au sein de l'entreprise ? Voilà toute une liste de questions comme ça et sur base des réponses, on doit en tirer des actions. L'un des axes sur lequel je suis en train de travailler, c'est ce qu'on appelle talent management. Donc c'est essayer de commencer à travailler sur des plans de carrière. Ce n'est pas nécessairement quelque chose d'évident. Comme je disais ici, on est une assez petite structure, on est une douzaine d'employés. Par exemple, il y a deux mois, une collaboratrice a quitté Maurice pour aller travailler au sein du groupe en Belgique. C'est vraiment super. Ici, j'essaie vraiment de mettre en place des outils de formation, de Challenge management, de développement personnel. J'étudie aussi un axe de compensation and benefits. Donc ça, c'est la valorisation du package d'un employé. » (P18, E, initiateur)

« En gros, on a changé toutes les équipes et l'ancien directeur a été licencié. On a licencié aussi pas mal de personnes qui se trouvent sur les chantiers parce qu'il y avait des détournements de fonds et des détournements de matériaux. Donc, on a licencié pas mal de gens et après, on a mis en place de nouvelles équipes. Ensuite, on a essayé de rattraper les projets qui avaient été mal faits. (...) Et quand j'ai repris la direction, ça a été la continuité, d'un point de vue de l'organisation de l'atelier et sur ce qu'il se passe sur chantier. L'objectif

c'est de mettre en place quelque chose qui fonctionne et ce n'est pas encore fini, mais on avance.
» (P12, E, initiatrice)

« La toute première chose qui a été hyper importante, c'est comprendre la situation, comprendre où étaient les problèmes. Donc les 3 premiers mois, je suis arrivé en entreprise, j'ai juste fait un audit en me demandant ce qu'il se passait dans cette entreprise, pourquoi est-ce qu'on a dû faire appel à moi ? (...) Cela étant, on est entré en phase de remplacement, il a fallu mettre en place de nouvelles équipes de confiance. On a eu toute la partie entretien et on voulait trouver des gens qui avaient une volonté de changement étant donné que nous étions en pleine réorganisation et de manière générale, ce n'est pas évident à trouver à Maurice, mais encore plus dans notre secteur. Une fois les équipes mises en place, on est passé à la gestion de projet avec nos nouveaux objectifs, nos nouvelles tâches et les nouvelles responsabilités de chacun. » (P12, E, initiatrice)

« Cependant, on essaie au mieux d'accompagner les équipes qui le souhaitent en les écoutant au maximum, d'autant que la réorganisation n'est pas finie. Quand on a licencié une partie importante du personnel, les autres se sont retrouvés avec une grosse charge de travail et on a aussi découvert des malfaçons. Donc on a essayé d'être assez indulgents avec ceux qui ont déjà subi cette épreuve-là. D'ailleurs, aujourd'hui, on ne va pas du tout avoir le même comportement avec quelqu'un qui est nouveau et qui commet des erreurs vis-à-vis de quelqu'un qui a subi pendant un an cette période difficile. On va accepter, être tolérant et même proposer des éléments de gestion du stress. » (P12, E, initiatrice)

A4.III.1.2 Les méthodes de mise en œuvre : inclusion ou décision unilatérale

« Quand il a fallu mettre en place le changement, j'ai fait des réunions avec ces personnes-là pour qu'ils testent le télétravail et après c'était à eux de donner leurs impressions, et de participer activement à ce changement. Par exemple, je leur ai donné des exercices à faire avec leurs équipes avant de le mettre complètement en place. Donc ils faisaient travailler une ou deux personnes de leurs équipes 2 ou 3 jours à la maison et puis ils me donnaient un feedback (...) » (P23, MEE, initiateur)

« (...) quand on a mis en place les ERP, là on a eu besoin d'accompagnement et de training pour éventuellement les faire accepter ce changement. Par exemple, pour les ERP, on avait encore une fois formé les managers avant et pour qu'après ils forment leurs équipes, et ensuite, on a mis en place des coachings où le manager est près de son managé. » (P23, MEE, initiateur)

« Mais je pense que c'était pour le mieux parce que, comme on a réagi très vite, les collaborateurs qu'on a licenciés sont repartis avec un beau chèque et ils ont retrouvé tout de suite du travail comme c'était le tout début de la crise. Finalement, tout le monde s'est retrouvé gagnant dans l'histoire et nous ça nous a permis de tenir tout le reste du temps avec le peu d'équipes qu'on avait gardées. » (P11, E, initiatrice)

« On a toujours été très transparent. Dans notre mode de gestion, on pousse très loin le partage des responsabilités, des décisions, du stratégique, etc. Ce n'est pas ma boîte, c'est notre boîte à tous. D'ailleurs, on pousse ça assez loin puisqu'on partage le profit à parts égales entre tous les collaborateurs. Je pense qu'on a un mode de communication très transparent. Les gens étaient au courant de la situation et on a essayé de communiquer au plus vite. C'est surtout ça qui nous importait : au mieux et en toute transparence. De toute façon, on n'avait pas vraiment le choix. Ceux qui n'ont pas compris notre démarche malheureusement, c'est par un manque de bonne volonté parce qu'on l'a bien expliqué. » (P11, E, initiatrice)

A4.III.1.3 La gestion des résistances : adaptation ou résistance

« Parfois, j'ai eu l'occasion de faire le suivi et une technique de communication que j'aime bien pour faire passer une critique constructive, c'est la technique du sandwich. C'est quand tu considères que la première tranche de pain c'est quelque chose de positif, un compliment par exemple. Une fois que tu as cette première tranche de pain, là tu peux entrer avec ta garniture de ton sandwich qui va être la critique constructive. Ensuite, tu vas terminer une nouvelle fois avec quelque chose de positif, si possible tourner vers le futur. C'est de la communication interpersonnelle, communication non violente. C'est tout simple, mais tu vois vraiment la réaction des gens qui est très différente quand tu utilises ce genre d'approche. Tout de suite, les gens sont vachement plus ouverts au sentiment quand tu leur as dit que tu disais c'était déjà vachement bien, mais qu'en appliquant autre chose, il y a du potentiel. » (P8, E, initiateur)

« Avec l'expérience, tu apprends à minimiser les réticences, tu ne peux pas les supprimer. Ce sont des réactions normales et il y a des techniques qui permettent de les limiter. À l'époque, 79 quand j'ai commencé, il y a 10 ans, j'étais jeune consultant et quand tu conseilles des gens qui sont plus âgés que toi, ça peut susciter des craintes. Le fait d'être étranger aussi, on peut se dire qu'est-ce qu'il connaît lui au marché mauricien, etc. Il faut toujours essayer d'identifier les freins au changement, pourquoi la personne ou les personnes sont des détracteurs, pourquoi ils n'ont pas envie de changer. Est-ce que c'est parce qu'ils ont

peur, etc. Ça arrive souvent, c'est logique, le changement, ça fait toujours peur. On se dit, si mon environnement change, peut-être que ma situation personnelle va changer, est-ce que je serai toujours aussi irremplaçable ? Est-ce que je serai toujours aussi utile et aussi apprécié ? Parfois, c'est l'égo, parfois c'est de la fatigue, ça demande un petit peu d'effort de changer et parfois c'est de la méconnaissance. Ça peut être beaucoup de choses, mais il faut d'abord essayer de comprendre et puis quand tu commences à avoir des succès, tu peux aussi construire tes études de cas et les mentionner. » (P8, E, initiateur)

« Cependant, on essaie au mieux d'accompagner les équipes qui le souhaitent en les écoutant au maximum, d'autant que la réorganisation n'est pas finie. Quand on a licencié une partie importante du personnel, les autres se sont retrouvés avec une grosse charge de travail et on a aussi découvert des malfaçons. Donc, on a essayé d'être assez indulgents avec ceux qui ont déjà subi cette épreuve-là. D'ailleurs, aujourd'hui, on ne va pas du tout avoir le même comportement avec quelqu'un qui est nouveau et qui commet des erreurs vis-à-vis de quelqu'un qui a subi pendant un an cette période difficile. On va accepter, être tolérant et même proposer des éléments de gestion du stress. » (P12, E, initiatrice)

A4.III.2 Les impactés et la gestion du changement

A4.III.2.1 L'annonce du changement : communication brutale ou préparée

« J'ai reçu ma lettre et j'avais un mois pour partir, faire mes cartons et trouver un autre travail. » (P17, MSEE, impacté)

« Je crois que c'était une semaine avant qu'il arrive, on nous a dit qu'il y aurait une personne qui allait tout changer au sein de la « factory » (...) » (P6, MEM, impactée)

A4.III.2.2 La perception du changement : contrainte ou opportunité

« Je ne le verrai pas de façon négative, car cela va m'apporter de nouvelles opportunités. C'est sûr que si cela arrive du jour au lendemain, cela va être un choc sur le moment, mais pour moi, ce sera une nouvelle étape de ma vie. » (P15, MEE, impactée)

« J'ai ensuite voyagé à Londres, donc je suis allé voir les fondateurs et j'ai eu une conversation avec la Boss et je lui ai dit. Elle m'a demandé ce qu'on pouvait mettre en place pour améliorer la situation. J'ai alors suggéré de faire des enquêtes anonymes au sein de l'entreprise. Elle m'a répondu que ça ne servirait à rien parce que personne ne lui donnera de nom. Je ne comprenais pas de quel nom elle parlait et en fait, elle parlait des noms des « éléments négatifs » à virer pour que ça se passe mieux. J'étais abasourdi parce qu'elle venait de me dire, du coup, je suis parti et j'ai juste fait mon travail normalement. Je me suis dit que

s'ils me viraient, ce n'était pas très grave étant donné que l'environnement de travail n'était pas très sain. » (P14, E, impacté)

A4.III.2.3 Le facteur émotionnel : adaptation ou résistance

« Donc au début, j'étais vraiment contente parce que j'avais appris qu'il allait nous offrir l'opportunité de devenir à RC, donc research consultant. J'étais très contente, mais après ça a changé parce que je suis passée par énormément d'étapes pour arriver à ce poste. On est toujours en train de passer par ces étapes avec des tests, formations, entretiens, en même temps avoir un bon KPI et finalement passer par une période d'essai. C'était très long et assez fatigant. Beaucoup de personnes ont quitté le processus. Moi, j'ai essayé de rester forte. » (P6, MEM, impactée)

« Mais très rapidement, je suis retournée à Maurice et là, jusqu'à l'ouverture des bureaux qui ont ouvert 3 mois après mon retour à Maurice, là, je me suis retrouvée un peu seule et c'était un peu compliqué. Ça ne m'a pas empêché de performer, mais c'était difficile. (...) Je pense qu'un peu de communication aurait été bien parce que quand je suis revenue, je ne savais pas ce qui allait se passer, si je devais chercher un autre boulot, etc. J'étais complètement perdue et je pense que cela aurait été le minimum pour ma situation. (...) Oui, les managers étaient au courant et pour autant je n'ai pas eu d'accompagnement. » (P4, E, impactée)

A4.III.2.4 L'impact du changement : motivation ou désengagement

« (...) c'est vraiment un gros coup dur et cela brise la confiance. » (P10, MEM, impactée)

A4.IV Facteurs de réussites d'un projet de changement

A4.IV.1 Répondants n'ayant pas vécu d'expérience de changement

« Il y a le bon et le mal. Cette vision est différente selon chacun. » (P7, MEM, impacté)

« (...) ça ne m'affecte pas trop. Avant d'être ici, j'étais directeur de ma propre firme en construction, je comprends les différents environnements et je comprends les différents mindset des gens. J'aime apprendre, je comprends vite, je m'adapte vite. » (P7, MEM, impacté)

« Cela va prendre un peu de temps, mais ça ne veut pas dire que tu ne vas pas t'y habituer. Il faut également bien comprendre pourquoi changer. En plus, ce qui va te pousser à changer et à travailler mieux, c'est le mindset et l'environnement de travail (...) Et de plus, il faut toujours prendre son temps. » (P7, MEM, impacté)

« Le changement, c'est important, je vois cela comme des opportunités, en général. Mais bien sûr, c'est quelque chose qui prend du temps à rentrer dans les mentalités et à être accepté. Je pense que le changement peut faire peur évidemment à certaines personnes, mais il suffit de mettre les bonnes choses en place, les bonnes procédures en place pour l'implémenter, et ensuite de bien expliciter les raisons du changement et qu'est-ce que ça va apporter. » (P5, MEE, initiatrice)

« Non, tout dépend de ce qu'on entend par changement, mais on n'a pas vécu de changements. Il y a des personnes qui partent, qui viennent, ce sont des changements de personnes par exemple. Donc, il faut se réhabituer, il faut se réadapter à une nouvelle personne, mais ça, c'est la vie normale d'une entreprise donc je ne qualifierais pas ça de changement. Au sens changement, grand chamboulement, non, je n'ai jamais eu à faire de grands chamboulements de changement, en 10 ans à la tête de ma boîte. » (P5, MEE, initiatrice)

« Il faut inclure les personnes qui font partie du changement dans le processus dès le début. Donc c'est important d'avoir les parties prenantes, de les informer autour d'une table, de leur demander leur avis, de leur expliquer l'objectif, de voir ce qu'ils en pensent, comment ils pensent qu'on peut y parvenir, quelles sont leurs idées, etc. Donc, impliquer les parties prenantes, je pense que ça, c'est vraiment le premier pilier. Ensuite, procéder par étapes avec, toujours, l'objectif à atteindre et après chaque étape, faire des petits bilans, des situations et être sûr qu'on est toujours sur la bonne voie, que les bonnes personnes sont mobilisées aux bons endroits. Une fois qu'on a les bonnes personnes et que nous sommes dans le bateau, on arrivera à bon port, mais il faut savoir aussi où on va, dans quelle direction, avec qui, quels sont les moyens mis en place pour réussir à y parvenir, etc. » (P5, MEE, initiatrice)

A4.IV.2 Répondants ayant vécu une expérience de changement

A4.IV.2.1 Communication et reconnaissance/récompenses

« La clarté des choses. Nous allons toujours travailler pareil, mais nous avons besoin d'informations sur le nouvel équipement, les nouvelles infrastructures étant donné que c'est cela qui change. Et justement, de savoir que les infrastructures sont meilleures, c'est cela qui va nous encourager à aller de l'avant, et même si nous travaillerons pareil, nous savons qu'il y aura des améliorations dans notre travail. » (P2, MEM, impacté)

« Je pense qu'un peu de communication aurait été bien (...) » (P4, E, impactée)

« De plus, s'il est vraiment nécessaire de changer par exemple, les primes et de les revoir à la baisse, je pense qu'il est important d'expliquer les bonnes raisons et pas juste nous

dire que la vie à Maurice est moins chère. Je trouve que c'est vraiment important d'en parler pendant l'entretien, avant qu'on accepte le job (...) » (P10, MEM, impactée)

« Je pense que si la direction sent que les choses ne vont pas bien dans l'entreprise, ils doivent commencer à mettre les employés au courant. S'ils se rendent compte que certains sont plus affectés que d'autres, les prendre à part, leur parler, trouver des solutions, leur fournir un accompagnement et surtout les rassurer. Par exemple, dans le cas des Français, les rassurer au maximum, car ils ont laissé leur maison, leur famille en France et ont scolarisé leur enfant à Maurice. Alors, je pense que c'est important de leur proposer un accompagnement pour les aider à retrouver du travail et leur permettre de terminer la scolarité de leur enfant à Maurice. » (P15, MEE, impactée)

« Donc je pense que c'est important de passer par une session d'explication de la nécessité du changement, d'avoir les gens à bord, de les impliquer. » (P18, E, initiateur)

« (...) mais souvent je vois que c'est quand on explique bien que ce soit aux dirigeants ou à ceux qui se trouvent directement confrontés au changement que cela se passe mieux. Il faut juste bien expliquer et faire comprendre pourquoi ça se passe. » (P23, MEE, initiateur)

« Il faut à la fois avoir des critères à court terme pour avoir des victoires rapides et encourager tout le monde et à la fois, des résultats à long terme pour vraiment voir les changements profonds qui ont été effectués dans l'entreprise ou l'organisation. (...) Donc il faut mesurer pour pouvoir féliciter, encourager, donner du crédit au prochain changement et puis comprendre pour continuer de progresser. » (P8, E, initiateur)

« Déjà, il faudrait communiquer qu'il y aura des changements dans le futur où très prochainement. Je pense que la meilleure façon c'est d'informer, et de mettre au courant les autres personnes qui vont être impliquées dans ce changement-là. Cela va permettre en quelque sorte d'avoir une cohésion au sein de l'entreprise. » (P9, MSEE, impactée)

A4.IV.2.2 Feedbacks et améliorations continues

« Tout le monde n'adhère pas au changement, ce qui fait que communiquer, parler, émettre des feedbacks et établir un dialogue permettra que cela se passe mieux. » (P9, MSEE, impactée)

« Je pense que c'est également important de savoir où tu vas, mais garder de la flexibilité par rapport à ce plan parce que la situation aura peut-être complètement évolué quand tu auras fait la moitié de ton plan. Et c'est important de se laisser la possibilité d'ajuster

le tir en cours de route et de toujours passer par ces phases d'information, de consultation et d'onboarding des différentes personnes concernées par le changement et d'avancer ensemble.
» (P18, E, initiateur)

« Énormément parce que j'ai tout le temps une idée de base, mais à la fin, ce que je vais implémenter ce n'est jamais l'idée de base. Au milieu du process, j'ai parfois des idées de génie ou je vois que quelque chose ne va pas comme il faut, je vais améliorer l'idée de base. » (P23, MEE, initiateur)

A4.IV.2.3 L'aspect humain

« Si la personne n'est pas ouverte au changement, il rencontrera des difficultés à s'adapter au changement. Ça dépend de la personnalité. Par exemple, moi je suis une personne qui est très ouverte au changement, au challenge. Mais il y a des personnes qui préfèrent être monotones, faire le même travail tout le long de la carrière. Je crois que pour qu'un projet de changement soit un succès, ça dépend de la personnalité de la personne. » (P13, MSEE, impacté)

« Pour moi, le premier, c'est l'humain surtout dans un domaine d'activité où l'humain est hyper central, c'est très dur d'automatiser nos process. Dans ce genre de projet, dans ce genre de réorganisation, il faut s'entourer de bonnes personnes, avec les bonnes mentalités qui ont envie de bien faire les choses. (...) Dans ce projet, ce qui était vraiment important pour moi c'est de mettre l'humain au centre. » (P12, E, initiatrice)

A4.IV.2.4 Le facteur temporel

« Alors déjà je pense qu'on n'aurait pas dû mettre tous les changements d'un seul coup, ça aurait dû être fait petit à petit. On aurait pu commencer par mélanger les deux étages et puis après seulement commencer à faire évoluer les personnes de postes. Actuellement, les gens sont encore en train de s'habituer à de nouveaux collègues. Et en plus de cela, on n'est même pas encore confirmé RC, qu'on nous parle de changement d'équipe, de managers et même de clients. C'est trop d'un coup. Pour moi, il fallait que ce soit peut-être sur une durée de 2 ans, différents changements à différents moments. » (P6, MEM, impactée)

« Et de plus, il faut toujours prendre son temps. » (P7, MEM, impacté)

« Ensuite, procéder par étapes avec, toujours, l'objectif à atteindre et après chaque étape, faire des petits bilans, des situations et être sûr qu'on est toujours sur la bonne voie, que les bonnes personnes sont mobilisées aux bons endroits. » (P5, MEE, initiatrice)

« Il y a des choses que tu peux faire tout de suite et il y a des choses qui seront plus sur le long terme, sur le plus durable. Par exemple, la conduite du changement, on a tendance à considérer que c'est le temps d'un projet, donc on va imaginer, même si ce sont de gros changements, ça prendrait des semaines, voire des mois. Alors qu'en fait, c'est plus complexe que ça, c'est plus nuancé. C'est un voyage. Une fois que tu as atteint ton objectif, il faut continuer à alimenter ce changement parce que sinon c'est comme les habitudes, elles se perdent si on ne les maintient pas. Donc, ce n'est pas juste le temps du projet. » (P8, E, initiateur)

A4.IV.2.5 Autres facteurs

« Je crois qu'il y a un critère pour moi qui est très important, mais qui est lié à l'entrepreneuriat, c'est pareil que ce soit du changement ou du développement, c'est la frugalité. On m'avait dit ça quand j'avais démarré. Qu'est-ce que ça veut dire la frugalité, ce n'est pas faire des dépenses inconsidérées. Par exemple, quand on va créer une nouvelle boîte, au début, on n'est pas obligé d'avoir tout de suite un énorme logo ou un site internet, un dépôt de l'équipe, etc.. Même si elles sont flatteuses à certains égards, on ne fait pas de dépenses qui ne servent à rien. Ça permet de très rapidement atteindre un seuil de rentabilité et d'être une boîte qui marche. Je pense que c'est beaucoup plus simple, notamment dans le changement. S'il faut changer, on le fait en bricolant avec les moyens du bord et au fur et à mesure qu'on gagne de l'argent, on fait les choses de mieux en mieux. Et je pense qu'en prenant le changement sous cet angle-là, il est beaucoup moins impressionnant, il est beaucoup moins rebutant que s'il faut du jour au lendemain se retrouver avec de grosses structures ou de grosses dépenses. » (P11, E, initiatrice)

« Il faut plus de travailleurs parce que la population mauricienne est un peu trop faible. Ouais. Pour faire marcher le business comme il faut, la population un peu trop petite. Pour le moment, on est 1,1 million d'habitants et je pense que si on était 2 millions d'habitants, on serait beaucoup mieux. » (P1, MSEE, initiateur)

« Je pense que déjà ils auraient dû faire une étude de marché avant de lancer l'hôtel. Ils auraient dû savoir que prendre une marque asiatique n'allait pas toucher le marché européen. Je pense aussi que s'ils souhaitent potentiellement repositionner l'hôtel, on ne peut pas se fier à l'expérience de 2 ou 3 ans parce que c'est un travail à long terme. Je pense que si la stratégie du début avait été définie autrement, nous n'en serions pas ici aujourd'hui. » (P20, MEM, impactée)

A4.IV.2.6 Absence de connaissances du sujet

« *Non, je ne sais pas. J'avoue ne pas être très renseignée.* » (P21, MSEE, impactée)

« *Je ne sais pas.* » (P22, MSEE, impactée)

A4.IV.2.7 Méthodes d'application du changement

« *Initialement, je me base sur les méthodes agiles que j'ai vues lors de ma formation.* »
(P12, E, initiatrice)

« *Je suis quelqu'un qui adore apprendre, j'apprends tous les jours et j'échange avec tout le monde. À chaque fois que j'ai une discussion avec quelqu'un, je vais collecter des données et à un moment donné, je fais sens de cette donnée-là. Je prétends ne savoir rien sur rien et je crée des patterns en fonction de mon expérience.* » (P16, MEE, initiatrice)

A4.V Facteurs qui entravent la gestion du changement

A4.V.1 Ampleur des changements

« (...) *je pense que la majorité des personnes ici sont plus relax et qu'en fait ce n'est pas leur priorité parce qu'ils se concentrent plus sur leur vie à eux et sur leur bien-être. Évidemment, cela dépend de chaque personne. Dans la boîte ici, la plupart des Mauriciens suivent les choses comme elles sont et ils ne se posent pas trop de questions.* » (P14, E, impacté)

A4.V.2 Aspect zone de confort

« *C'est quelque chose que les gens n'aiment pas. De mon point de vue, personne n'aime le changement dans la communauté mauricienne.* » (P2, MEM, impacté)

« *C'est quelque chose que les gens n'aiment pas. De mon point de vue, personne n'aime le changement dans la communauté mauricienne.* » (P3, MEM, impactée)

Résumé

Ce mémoire examine les pratiques et stratégies de gestion du changement au sein d'organisations mauriciennes, dans un contexte marqué par une forte diversité culturelle. À travers une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels locaux, l'étude analyse la manière dont les acteurs perçoivent, vivent et accompagnent le changement organisationnel. Les résultats révèlent que les approches du changement sont marquées par une diversité d'expériences et de réactions, influencées par le statut des répondants et par la culture organisationnelle propre à l'entreprise. Ce décalage s'explique notamment par l'influence des spécificités culturelles, telles que le rapport hiérarchique, la communication implicite ou encore la perception du temps. Dans ce contexte, le rôle du manager apparaît central : il doit faire preuve d'intelligence culturelle, valoriser les identités culturelles, renforcer l'engagement par la reconnaissance, et encourager la prise d'initiative. L'étude souligne l'importance d'élaborer des approches contextualisées, plus sensibles aux dynamiques culturelles locales, pour assurer une gestion du changement à la fois efficace et respectueuse des réalités mauriciennes.

Mots-clés : gestion du changement, stratégies de changement, résistance, transformation organisationnelle, pratiques managériales, culture organisationnelle, intelligence culturelle, ajustement culturel, Maurice

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm