



# **Communication et Coopération interculturelles au sein de Thales IME à Dubaï**

Rapport de stage



Lydia de Witte  
University of Utrecht-Faculty of Humanities  
MA Intercultural Communication – French track  
Tuteur de stage: Mr. O. SÉCARDIN  
Tutrice de stage Thales IME: Ms. C. DEL ALAMO

## Table des matières

1. Introduction.....	3
2. L'entreprise Thales.....	5
3. Ma place dans l'organisation.....	11
4. Le stage.....	15
5. Réflexion finale.....	19
6. Journal de stage.....	20

## 1. Introduction

Après avoir pu échanger avec une personne de Dubaï que j'ai rencontré via LinkedIn, j'ai eu la possibilité de prendre contact avec le Manager du département des RH de Thales International Middle East à Dubaï. Thales est une multinationale française mondialement connue pour ses services dans l'industrie aéronautique, spatiale, des transports, de la défense et de la sécurité. Après une interview réussie avec le Manager du département des RH, madame Cristina DEL ALAMO, qui est devenue plus tard ma tutrice de stage, j'ai commencé mon stage en avril 2017.

Ma priorité initiale était de trouver un stage qui me plairait et qui me permettrait de démarrer une carrière professionnelle à l'international. Par ailleurs, le stage devait correspondre aux attentes du département de français de l'Université d'Utrecht et devait offrir suffisamment d'espace pour atteindre mes objectifs d'apprentissage. L'un de ces objectifs portait sur le domaine de la communication interculturelle ; analyser la communication et la coopération entre des employés issus de cultures et de nations différentes. Mes autres objectifs impliquaient la langue et la culture françaises. Thales IME pouvait m'offrir des possibilités dans ces deux domaines. D'abord, parce que l'investissement dans une organisation multiculturelle est l'un des objectifs de Thales Group, c'est un facteur clé du succès de Thales IME. Deuxièmement, parce que Thales Group est une multinationale française qui trouve ses racines dans une longue histoire française ; elle est née après une fusion de Thomson-CSF et Dassault Aviation.

Pendant dix semaines, j'ai mené une recherche sur la communication et la coopération interculturelles au sein de Thales IME à Dubaï. Cette recherche peut être considérée comme la première démarche d'un projet développé par Thales IME qui porte sur la promotion et le développement de la diversité culturelle au sein de l'entreprise. La recherche faisait partie du département des RH et visait à analyser, entre autres, comment les RH peuvent améliorer le processus de recrutement de nouveaux employés issus de cultures et de pays différents. Le domaine des ressources humaines était tout à fait nouveau pour moi au début de mon stage. Toutefois, il m'a immédiatement plu. Ma position dans le département des RH m'a donné l'opportunité d'explorer les tenants et aboutissants de ce domaine. J'ai profité de l'opportunité d'acquérir des connaissances sur le processus de recrutement et sur l'une des missions principales des RH ; être le

médiateur entre le personnel et la direction générale. Le stage m'a notamment montré le rôle important que jouent les RH dans le management de la diversité culturelle au sein de l'entreprise.

Avant de commencer le stage, j'avais formulé quatre objectifs personnels que je voulais atteindre pendant la période de stage. Mon premier objectif était d'analyser dans quelle mesure les résultats de ma recherche précédente correspondaient avec la pratique. Cette recherche portait sur la communication interculturelle au sein des entreprises françaises installées à Dubaï. Thales IME faisait partie de cette recherche. Les résultats avaient montré que certains problèmes de communication de Thales IME pourraient être liés aux différences culturelles et linguistiques.

En outre, mon objectif visait à explorer comment une multinationale française gère la communication et la coopération interculturelles dans un environnement de travail très divers, tant à l'interne qu'à l'externe. Mon objectif spécifique était d'analyser quels départements jouent un rôle central dans le management de la diversité culturelle. Pendant le stage, j'ai commencé à m'intéresser au processus de recrutement de la diversité et aux projets autour de la diversité.

Par ailleurs, l'un de mes objectifs était d'acquérir de l'expérience de travail avec des individus issus de cultures et de langues différentes. Je voulais savoir notamment comment ces différentes cultures communiquent entre elles et comment elles collaborent pour atteindre des objectifs communs. Peu après le début de mon stage, j'ai remarqué que la diversité culturelle crée une ambiance agréable et j'ai découvert une troisième culture sans discrimination entre les individus et où toutes les cultures sont accueillies à bras ouverts.

Enfin, à l'aide d'une recherche sur place, mon objectif était d'appliquer la théorie, apprise pendant le Master afin d'obtenir de l'expérience dans le terrain des services de conseil. Mon stage dans Thales IME m'a offert l'opportunité et la liberté de mener indépendamment une recherche qui visait à analyser des goulets d'étranglement afin de formuler des recommandations à l'entreprise.

## 2. L'entreprise Thales

Thales Group a une longue histoire qui commence en 1968 avec la création de Thomson-CSF, une fusion des entreprises professionnelles de Thomson-Brandt (anciennement CFTH), une entreprise française dans le secteur de l'électronique, et de la Compagnie Générale de Télégraphie Sans Fil (CSF). Entre 1970 et 1980, la société a reçu ses premiers contrats d'exportation majeurs au Moyen-Orient. Entre 1998 et 2000, la société a connu des développements croissants et est marquée par d'importantes privatisations et coentreprises avec Alcatel, Aerospatiale et Dassault Industries. La majorité du capital de Thomson-CSF est sous propriété privée. L'intérêt de l'Etat français est ramené de 58% à 40%, et Alcatel et Dassault Industries sont actionnaires.

En 2000, Thomson-CSF fut renommé Thales. Depuis 2007, la société a grandi et est devenue plus forte qu'auparavant. En outre, la société a connu une augmentation des nouveaux employés hautement qualifiés. Finalement, en 2009, Dassault Aviation a acquis la participation d'Alcatel-Lucent dans Thales et est maintenant le principal associé privé et partenaire industriel du Groupe. Aujourd'hui, les trois actionnaires de Thales sont respectivement le flottant (49,4% dont 3% sont détenus par des salariés), l'Etat français (25,8%) et l'aviation Dassault (24,8%). Au cours d'une conversation que j'ai eu avec le Directeur de Stratégie et Développement commercial de Thales IME à Dubaï, il est devenu évident que l'Etat français a une influence importante sur l'organisation de Thales en matière de prise de décision. Cependant, son pouvoir reste relativement limité. En 2014, l'Etat français a joué un rôle important et décisif dans la nomination du nouveau PDG de Thales Group et Président, Patrice CAIN.

Depuis 2014, Patrice CAIN est président et chef de la direction de Thales Group. Avec environ 67 000 employés et opérations dans 56 pays, Thales joue un rôle clé dans la création d'un monde plus sûr avec 5 facteurs clés : l'aérospatiale, l'espace, la défense, la sécurité et le transport. Au service d'un double marché (civil-militaire), le principal énoncé de mission de Thales vise à innover et à créer des solutions plus intelligentes - du plus petit composant aux systèmes les plus complexes - partout dans le monde où la sûreté et la sécurité sont nécessaires. Thales Middle East fait partie du Thales Group, un acteur clé pour assurer la sécurité publique, protéger l'infrastructure vitale et protéger les intérêts de sécurité nationale des pays du monde entier. Le siège de Thales est basé à

Paris. Depuis 2010, le siège social de Thales International Middle East est basé dans la Free Zone de l'aéroport de Dubaï et regroupe des équipes de Thales Moyen-Orient et des bureaux locaux de Thales EAU.



Figure 1 Facteurs clés de Thales Group<sup>1</sup>

L'équipe de direction de Thales Group se compose d'un chef de la direction, de sept vice-présidents exécutifs responsables de l'une des cinq activités clés de Thales : systèmes de communication et d'information sécurisés, systèmes terrestres et aériens, systèmes de mission de défense, avionique, systèmes de transport et stratégie de recherche et la technologie. En outre, l'équipe de direction se compose d'un secrétaire de groupe et d'un avocat général, et de quatre vice-présidents exécutifs principaux chargés des opérations et des performances, du développement international, des ressources humaines et des finances.

Au sein du groupe Thales, les professionnels, les experts et les gestionnaires jouissent de la même reconnaissance. Définir une carrière dans Thales est une initiative partagée qui nécessite une coopération étroite entre les employés, les gestionnaires et les gestionnaires des ressources humaines. Thales Group s'efforce constamment de créer un environnement de travail ouvert, motivant et collaboratif, et encourage chacun à

---

<sup>1</sup> Thales Group. [Online] URL : [https://www.thalesgroup.com/sites/default/files/asset/document/thales\\_group\\_presentation\\_2017-03-01\\_en.pdf](https://www.thalesgroup.com/sites/default/files/asset/document/thales_group_presentation_2017-03-01_en.pdf). Site consulté le 24 avril 2017.

jouer un rôle actif dans son avenir. Chaque filiale de Thales compte 15 familles professionnelles: 1) gestion générale, 2) stratégie, marketing, ventes, 3) gestion d'offres et projets, 4) R&D; Ingénierie des systèmes et études générales, 5) Matériel de R&D, 6) R&D IS / IT et cyber sécurité, 7) service à la clientèle, 8) développement de la qualité et de l'innovation, 9) ventes, 10) industrie, 11) finance, 12) ressources humaines, 13) Juridique et contrats, 14) communication, 15) HSE, immobilier, sécurité, assistance personnelle, médicale, bien-être. Dans chaque famille, il existe différents niveaux de responsabilité (LR 1> 12).

Dans sa forme actuelle, l'entreprise se compose de six unités d'affaires différentes divisées en différentes branches d'activité. Lorsqu'on examine Thales IME à la lumière des cinq types de structures organisationnelles de Mintzberg, la structure organisationnelle de Thales peut être considérée comme "divisionnaire" puisque l'entreprise possède plusieurs unités d'affaires et des gammes de produits. Les différentes divisions de Thales travaillent toutes indépendamment les unes des autres et sont supervisées par les vice-présidents. Cependant, la coopération est un thème central de la mission de Thales. Il existe une coopération étroite entre les équipes de Thales à travers le monde. Selon le département des ressources humaines de Thales Moyen-Orient, Thales accorde un privilège particulier aux anciens employés de Thales en matière de recrutement de salariés. Bien que Thales opère à l'échelle mondiale, chaque équipe fait partie de l'intelligence collective Thales Group. Thales Moyen-Orient a récemment traversé une phase de développement rapide. Entre 2015 et 2017, le nombre d'employés a augmenté de 70% et entre janvier et avril 2015, Thales Middle East a embauché 50 nouveaux employés et compte maintenant environ 750 employés à temps plein répartis dans les Emirats Arabes Unis et au Moyen-Orient. Seulement à Dubaï, environ 300 employés travaillent pour Thales International Moyen-Orient.

Afin de développer et offrir de meilleures solutions et services techniques pour ses clients, Thales travaille en étroite collaboration avec eux. Le rôle de l'entreprise est d'aider ses clients à prendre des décisions cruciales en fournissant des outils et des technologies dont ils ont besoin pour rassembler, traiter et distribuer de l'information, les aider à comprendre des situations complexes afin qu'ils puissent décider et agir en temps opportun et obtenir les meilleurs résultats. Outre leurs activités dans la prise de

décision critique, les employés hautement qualifiés et expérimentés du Groupe développent et fournissent des systèmes et des innovations technologiques tels que des systèmes à grande échelle pilotés par logiciel, des communications sécurisées, des capteurs (radar, sonar, optique), supervision, l'électronique du conseil, les satellites et l'intégration des systèmes.

## Organisation / Global Business Units and Business Lines



Figure 2. Organisation / Global Business Units et Business Lines <sup>2</sup>

## Our employees and our values

Thales is an international powerhouse of talent and human endeavour, encompassing a rich variety of professional backgrounds and national cultures.

Throughout the world, these multicultural teams are driven by the same spirit of innovation, performance and responsibility in their pursuit of excellence and customer satisfaction.



**64,000**  
employees  
around the world

**ACCOUNTABLE AND COMMITTED TO EXCELLENCE. CUSTOMER TRUST. DEVELOPING OUR PEOPLE. ONE TEAM, ONE THALES. AGILE AND INNOVATIVE.**

Figure 3. Thales Group's values <sup>3</sup>

<sup>2</sup> Ibid.



La vision de Thales Middle East aux EAU est d'apporter sécurité et croissance. Sa longue présence dans la région a conduit à de nombreuses coentreprises et à des partenariats locaux. Un exemple de la principale entreprise commune de Thales Middle East est Thales Advanced Solutions (TAS) - une filiale d'Emirates Defense Industries Company (EDIC) - qui contribue à la réalisation de la stratégie à long terme des EAU pour le développement de l'industrie locale, le transfert de connaissances et de technologies, des formations et opportunités d'emploi locales. Le transport et la sécurité sont les deux principales activités de Thales Moyen-Orient. L'un des projets les plus connus de Thales au Moyen-Orient était la facilitation d'un ensemble complet de solutions de Thales pour le métro de Dubaï ; le plus long réseau de métro sans conducteur du monde. De plus, Thales a fourni des systèmes de sécurité et de télécommunication pour les aéroports de Dubaï et d'Abu Dhabi.

La structure organisationnelle de Thales Middle East consiste en un vice-président du Moyen-Orient et huit directeurs responsables d'un département spécifique : agence régionale, juridique et contractuelle, finance, ressources humaines, stratégie / développement commercial / marketing, opérations, back office, communication. Depuis que Thales Moyen-Orient a ses programmes et ses activités aux Émirats arabes unis, au Qatar, en Oman, en Égypte, en Irak / Jordanie, au Pakistan / au Koweït / Bahreïn / Yémen / Afghanistan, Iran / Liban, chaque pays ou groupe de pays est sous la responsabilité directe d'un directeur de pays.

Ce qui rend Thales IME si spécial, c'est que la main-d'œuvre de l'entreprise est extrêmement diversifiée en termes de nationalités, d'antécédents culturels et de langues parlées dans le milieu de travail. Selon un rapport consolidé de Thales IME HC d'octobre 2016, la société se compose d'environ 30 nationalités différentes. Bien que la société soit d'origine française, l'un des éléments qui caractérisent l'entreprise est son profil international : le conseil d'administration est français, mais l'entreprise est située dans un pays arabe bien connu pour sa société multiculturelle. En ce qui concerne les

---

<sup>3</sup> *Ibid.*

langues parlées sur le lieu de travail, le français est considéré comme la principale langue de travail, mais l'anglais et l'arabe sont également utilisés .

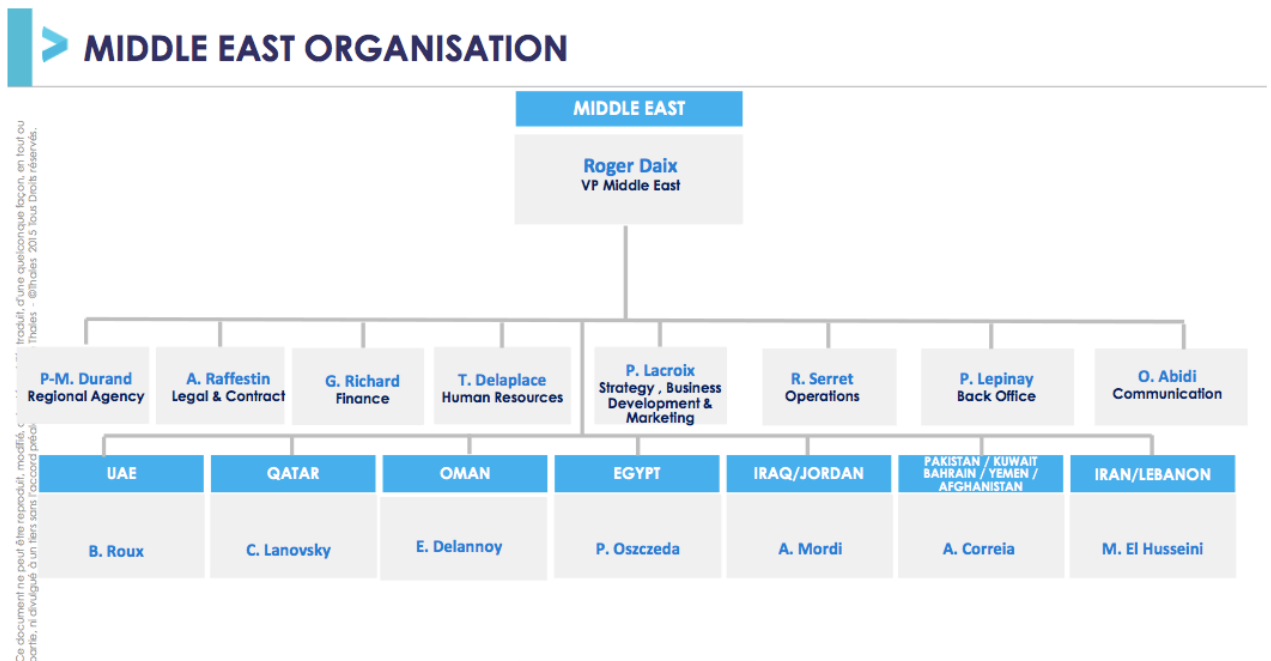


Figure 4 Organigramme Thales International Middle East<sup>4</sup>

<sup>4</sup> *Ibid.*

### **3. Ma place dans l'organisation**

Pendant ces dix semaines, j'étais notamment en charge de mon projet de recherche au sein de Thales IME. Durant la deuxième semaine, lors d'un entretien entre le manager des RH, le manager de la Diversité et du Développement et moi-même, nous avons décidé que mon rôle principal se porterait sur l'amélioration de la communication et coopération interculturelles au sein de l'entreprise. J'avais préparé des propositions de recherche que j'ai ensuite présentées pendant cet entretien. On a décidé que la recherche consisterait en trois phases différentes tout au long d'une période de neuf semaines. En outre, j'ai assisté le manager de la Diversité et du Développement dans un projet sur le Leadership. Par ailleurs, je suis très reconnaissante de la possibilité d'avoir acquis de l'expérience dans le recrutement de nouveaux employés. Pendant les trois dernières semaines de mon stage, j'étais en charge des interviews de recrutement de nouveaux employés pour différentes positions à Thales Dubaï et Abu Dhabi.

Afin de bien mener ma recherche, ma tutrice de stage m'avait donné un bureau dans le département des RH à DAFZA, le siège social de Thales IME. Il était situé au milieu d'espace, à côté du directeur adjoint des RH et des responsables de paye et RHS. Grâce à cette place centrale, j'ai eu la possibilité d'obtenir directement des informations sur l'organisation et j'ai eu l'accès à des documents utiles pour ma recherche. Les bureaux de ma tutrice de stage, l'un des Managers des RH, était juste à côté de notre bureau. Dans le même couloir, il y avait le bureau de l'autre Manager des RH et du Directeur des RH. De l'autre côté du couloir, il y avait le bureau du Manager de la Diversité et du Développement et le bureau du Resourcing Manager. Pendant mon stage, j'ai collaboré très étroitement avec ma tutrice de stage qui a donné ses commentaires et son avis sur le déroulement de ma recherche. Par ailleurs, elle a fait des interviews en face-à-face avec les candidats que j'ai recruté lors des entretiens téléphoniques. De plus, j'ai collaboré étroitement avec le Manager de la Diversité et du Développement, particulièrement sur deux grands projets dont l'un portait sur la diversité des genres et des cultures et l'autre sur les compétences en leadership.

Ce document ne peut être reproduit, modifié, adapté, publié, traduit, d'une quelconque façon, en tout ou en partie, sans l'accord préalable et écrit de Thales. ©Thales 2015. Tous Droits réservés.

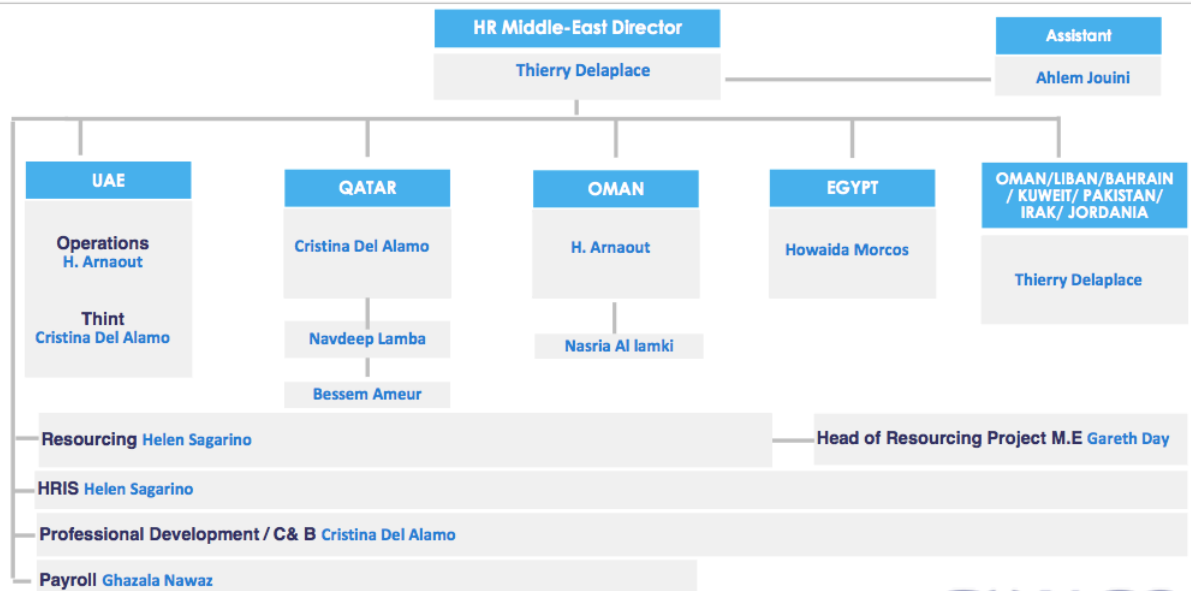


Figure 5 Organigramme du département RH<sup>5</sup>

### 3.1 Rapport de recherche

Après avoir discuté des résultats de ma recherche précédente, il devenait logique de mener une deuxième recherche sur place relative à la communication et coopération interculturelles en pratique et au management de la diversité culturelle. Le Manager des RH a souligné que la nécessité est apparue de développer et améliorer le management de la diversité culturelle. D’abord, le Manager des RH a souhaité savoir ce que le personnel des RH devrait faire pour améliorer le processus de recrutement de nouveaux employés issus de différentes cultures. De plus, elle voulait savoir dans quelle mesure les managers gèrent la diversité culturelle et ce qu’ils pourraient faire pour que la coopération interculturelle se passe mieux. J’ai donc décidé de mener une étude qui consiste en trois phases. La première phase a porté sur le management de la diversité culturelle par le département des RH, la deuxième phase portait sur la gestion de la diversité par les managers au sein de leur équipe, et la troisième phase se focalisait sur la communication et coopération interculturelles entre les employés de Thales sur le lieu de travail. L’objectif de cette étude était d’analyser ce que Thales IME fait

<sup>5</sup> *Ibid.*

actuellement en termes de communication et coopération interculturelles, et de savoir quels points restent à améliorer. Dans la neuvième semaine de mon stage, j'ai présenté les résultats de mon étude et j'ai donné des conseils que Thales IME peut mettre en œuvre afin d'atteindre un bon management de la communication et coopération interculturelles.

### **3.2 Résumé de la recherche**

Pendant la première phase de ma recherche, j'ai interviewé quatre responsables du département des RH. L'objectif de ces interviews était de savoir ce que le département des RH fait pour attirer, intégrer, développer, et évaluer la diversité culturelle. Les résultats de ces interviews ont révélé que les RH font un bon travail en matière d'attraction de la diversité culturelle, mais qu'ils peuvent faire mieux pour attirer la diversité au niveau de la gestion. En outre, les résultats ont montré que les entretiens de recrutement ne sont actuellement pas structurés et qu'il n'y a pas un test d'évaluation qui mesure les compétences en interculturel des nouveaux employés. J'ai donc créé un HR Intercultural Assessment Tool que les RH devraient intégrer dans les entretiens de recrutement afin d'évaluer les expériences et les compétences interculturelles de nouveaux employés. Ce test d'évaluation est également ajouté au guide consultatif que j'ai créé pour le département des RH. Le HR Advisory Guide se compose de recommandations et d'autres conseils pour une meilleure gestion de la diversité culturelle.

La deuxième phase de ma recherche portait sur les managers de Thales IME. Afin d'étudier leurs compétences en interculturel, j'ai interviewé sept managers de différents départements. Les résultats issus de ces interviews ont montré que les managers sont conscients des influences de la diversité culturelle sur la communication et coopération au sein de leur équipe. Par ailleurs, d'après les managers, une bonne connaissance des différences entre les cultures est importante pour bien communiquer et coopérer dans un environnement de travail qui est complexe tant à l'interne qu'à l'externe. En matière du développement de la communication et coopération interculturelles, il faut que les managers supportent le team-building et qu'ils donnent la possibilité aux employés d'évaluer les performances interculturelles de leurs managers. Au contraire, il faut que les managers évaluent les performances interculturelles de leurs employés, puisqu'il y a

une large diversité culturelle dans toutes les équipes. J'ai donc créé deux Intercultural Intelligence Evaluation Tools basés sur l'approche de CQ (Intercultural Intelligence). Ces deux tests d'évaluation donnent la possibilité aux employés et à leurs managers d'évaluer les performances interculturelles de chacun. Bien que les deux tests soient basés sur les critères de CQ, les deux ont été adaptés à la situation spécifique de Thales IME. Les deux tests ont été ajoutés au guide de recommandations que j'ai développé pour les managers. Ce Management Advisory Guide consiste en une série de conseils qui servent à aider les managers pour mieux gérer la diversité culturelle afin d'atteindre une communication et coopération interculturelles plus efficaces.

Pendant la dernière phase, j'ai analysé la communication et coopération interculturelles sur le lieu de travail à DAFZA et DIP, deux départements de Thales IME à Dubaï. Pendant trois semaines, j'ai fait des observations sur place et j'ai assisté à trois réunions. Sur la base de ces observations, j'ai formulé des recommandations et conseils concrets pour assurer une communication et coopération interculturelles efficaces. Toutes les recommandations des trois phases sont intégrées dans le rapport de recherche.

### **3.3 Supervision**

Tout au long de la période de mon stage, le Manager des RH, Cristina DEL ALAMO désignée comme tutrice de stage, m'a accompagné dans l'exécution de mon projet de recherche. Cependant, à cause de son absence durant deux semaines et des préparatifs de son départ, elle n'avait malheureusement pas suffisamment de temps pour me conseiller pleinement. Par son absence et manque de temps, elle n'avait également pas la possibilité de me donner des tâches quotidiennes. C'est pour cette raison qu'on a décidé d'étendre ma recherche. Néanmoins, les recommandations et produits révélés de cette recherche seraient en grande faveur de l'entreprise. Enfin je me suis entretenue avec Olivier Sécardin, mon tuteur de stage à l'Université d'Utrecht pour assurer que mon sujet correspondrait aux exigences du département de français.

## 4. Le stage

### 4.1 Responsabilités

Comme mentionné précédemment dans ce rapport, mon séjour à Thales IME se focalisait notamment sur la réalisation d'un projet de recherche qui était d'une part en grande faveur de l'entreprise et d'autre part en faveur de mes propres expériences et objectifs d'apprentissage. Outre la recherche, je me suis occupée des préparations du Leadership Steering Group Middle East. En préparation de ce projet, j'ai assisté le Manager de la Diversité et du Développement dans l'analyse des résultats d'une enquête dédiée aux sept compétences professionnelles des managers de Thales Oman. Après avoir fait un résumé des résultats, j'ai envoyé un document analytique au co-organisateur de ce projet de Thales Oman.

Par ailleurs, en collaboration avec le Manager de la Diversité et du Développement, nous avons organisé un séminaire dédié à la diversité culturelle et aux genres. En préparation de cette journée, j'avais créé une présentation sur les résultats d'une enquête effectuée en 2016 sur la gestion de la diversité au sein de différentes entreprises partout dans le monde. Thales a fait partie dans cette enquête. J'ai donc comparé les résultats de Thales avec les résultats d'autres entreprises. L'analyse des résultats a montré que Thales a encore beaucoup de choses à améliorer en matière de diversité. Pendant le séminaire, j'aurais dû m'occuper d'une présentation des résultats les plus marquants de l'enquête sur la diversité et d'une présentation concernant mes deux propres recherches. Malheureusement, la situation politique à Oman nous a contraint d'annuler et postposer le séminaire.

Pendant les trois dernières semaines de mon stage, j'étais en charge des entretiens téléphoniques avec des candidats qui ont postulé pour différentes positions chez Thales Dubaï et Thales Abu Dhabi. Cette tâche était ma première expérience dans le domaine du recrutement et des Ressources Humaines et cela m'a beaucoup plu. Après avoir effectué toutes les interviews de recrutement, j'ai décidé quelles étaient les personnes éligibles à un entretien en face-à-face avec le Manager des RH. Par ailleurs, j'ai assisté le

Manager des RH à préparer et à exécuter une interview en face-à-face pour le poste d'adjoint exécutif.

## **4.2 Objectifs d'apprentissage**

Dans ce chapitre, je décris les objectifs d'apprentissage que j'ai formulés dans l'introduction de ce rapport de stage. Je les ai répartis en quatre différentes catégories : « comparaison des résultats des deux recherches », « connaissance du management en interculturelle », « mes expériences dans une multinationale multiculturelle », et « théorie versus pratique ».

### **4.2.1 Comparaison des résultats des deux recherches**

Les résultats de ma recherche précédente ont révélé qu'il y aurait des problèmes de communication au sein de Thales IME. J'avais supposé que ces problèmes seraient liés à la grande diversité culturelle et à une connaissance insuffisante de ces différentes cultures. En outre, les participants dans cette recherche avaient indiqué qu'ils ont besoin des séminaires et trainings en interculturel afin d'obtenir une meilleure connaissance des cultures de leurs collègues. Les résultats de ma recherche actuelle, effectuée sur place, ont montré que les résultats de ma recherche précédente correspondent dans quelque cas avec la pratique. Cependant, les résultats de la recherche actuelle ont révélé qu'il n'y a que de petites difficultés en communication et coopération qui sont particulièrement liées aux différences culturelles, mais qu'en général les employés s'entendent bien. Au contraire, la recherche actuelle a montré que Thales IME devrait améliorer le processus de recrutement de nouveaux employés et qu'une bonne coopération entre les RH et les managers est extrêmement importante pour assurer une bonne coopération interculturelle au sein des équipes.

### **4.2.2 Connaissance du management en interculturelle**

Avant de commencer mon stage, je me demandais comment une multinationale française basée à Dubaï gère la diversité culturelle. Pendant mon stage, j'ai appris que la gestion de la communication et coopération interculturelles n'est qu'une petite partie du management. J'ai noté que les employés de Thales IME sont conscients de l'importance d'une bonne gestion en interculturel, mais que les priorités sont souvent



ailleurs. Ceci est en partie dû à un manque de temps. Cependant, j'étais surprise que Thales IME formule des objectifs clairs concernant l'attraction de la diversité malgré sa présence récente dans la région. De plus, même s'il est recommandé que Thales IME développe sa gestion de la communication et coopération interculturelles, il était intéressant d'observer que la coopération entre employés issus d'environ 30 cultures différentes se passe assez bien.

#### **4.2.3 Mes expériences dans une multinationale multiculturelle**

Dans un monde de plus en plus globalisé, je pense qu'il est nécessaire d'avoir des expériences en coopération interculturelle. Mon stage à Thales IME m'a appris beaucoup sur ce point. D'abord, parce que j'ai observé comment les cultures diffèrent et se ressemblent. De plus, j'ai appris qu'une bonne maîtrise de la langue anglaise est importante pour atteindre des objectifs communs ; des petites difficultés linguistiques peuvent causer des obstacles dans la coopération. Finalement, une bonne connaissance des habitudes et pratiques culturelles est nécessaire pour la coopération dans une multinationale. Mais il était aussi très intéressant de voir comment une multinationale s'adapte aux normes, valeurs et pratiques culturelles et religieuses de son environnement. Le dernier mois de mon stage était le mois du Ramadan ; une période de jeûne pour de nombreux musulmans. Étant donné que Dubaï est un pays islamique, Thales IME a suivi les règles qui s'appliquent pendant ce mois. Par exemple, les horaires de travail ont été modifiés tout au long du mois et il était interdit de manger ou de boire dans les bureaux.

#### **4.2.4 Théorie versus pratique**

L'un de mes objectifs principaux était de savoir comment les théories apprises pendant le Master se traduisent en pratique. D'abord, j'ai appris que les employés peuvent être sceptiques par rapport à « la théorie des livres ». Le Manager de la Diversité et du Développement m'a dit que même si elle a assisté à de nombreux séminaires autour du sujet de la diversité, il est difficile de mettre en œuvre des stratégies puisque les situations sont soumises à des mutations constantes. D'abord, une bonne gestion efficace de la communication et coopération interculturelles demande beaucoup de temps et ne peut pas être réalisée en un mois ou même en une année. Deuxièmement, avant de mettre en œuvre une bonne gestion de la diversité culturelle, il faut que

l'organisation soit suffisamment mature. Finalement, la pratique montre qu'il est impossible de parler « des cultures », car on fait face à des individus qui ont tous des caractéristiques personnelles qui diffèrent d'autres individus issus de la même culture.

Néanmoins, il était très intéressant de pouvoir appliquer ma connaissance académique dans une situation pratique. Pendant des mois, on nous a appris à rédiger un bon plan consultatif et même si on a eu des situations semi-réelles pendant les cours du Master, le stage m'a donné une belle opportunité d'obtenir de vraies expériences dans le domaine de la consultation. Un domaine dans lequel je veux absolument continuer ma carrière professionnelle.

## 5. Réflexion finale

Quand je regarde mon stage à Thales IME, je pense à une période éducative et productive. Non seulement j'ai appris la structure et la communication au sein de l'entreprise, j'ai pu mener une étude intéressante et recueillir une expérience pratique précieuse. Par ailleurs, j'ai également complété mes objectifs d'apprentissage. J'ai commencé le stage avec très peu de connaissances sur les ressources humaines. Malgré le fait que ma tutrice de stage n'ait pas eu suffisamment de temps pour m'apprendre les travaux quotidiens d'un Manager des RH, ce fut une bonne introduction au domaine du recrutement. Ces expériences m'ont aidé à bien mener ma recherche, notamment en ce qui concerne le management de la diversité depuis le processus de recrutement de personnes issues de cultures différentes jusqu'à leur intégration dans l'organisation. Par ailleurs, la supervision minimale que j'ai eu pendant le stage m'a aussi demandé à établir, indépendamment des autres, mon propre projet de consultation.

En outre, mon stage dans une multinationale française m'a offert la possibilité d'utiliser et d'améliorer mes compétences linguistiques en français et anglais. Par ailleurs, j'ai appris à changer rapidement entre les deux langues et j'ai même appris des mots et phrases en arabe. Finalement, travailler à l'étranger était une expérience extrêmement enrichissante qui m'a notamment appris à devenir plus autonome dans la vie professionnelle. La grande diversité culturelle présente tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise était la meilleure expérience qu'une étudiante du Master de Communication Interculturelle puisse avoir. Finalement, je suis chanceuse de conclure que le stage ne m'a pas seulement donné l'opportunité d'atteindre mes objectifs personnels, mais qu'il m'a appris encore plus.

## Journal de Stage

### Fiche d'Identification de Stage

<b>NOM DE L'ENTREPRISE</b>	Thales International Middle East, Dubai Airport Free Zone Area
<b>DOMAINE D'ACTIVITÉS</b>	Multinationale française spécialisée dans l'aérospatiale, la défense, la sécurité et le transport terrestre.
<b>NOM PREMIÈRE TUTRICE DE STAGE</b>	Lydia DE WITTE Cristina DEL ALAMO, Manager RH
<b>DEUXIÈME TUTEUR DE STAGE</b>	Thierry DELAPLACE, Directeur RH
<b>DÉPARTEMENT</b>	RH et Communication
<b>PÉRIODE DE STAGE</b>	Du 16 avril au 22 juin 2017

### Semaine 1

Journée	Date	Résumé des activités
Dimanche	16/04/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je me suis présentée à mes tuteurs de stage et aux employés avec qui je travaillerai étroitement pendant 10 semaines. Je leur ai expliqué mon rôle dans l'entreprise pendant ces 10 semaines et comment mon projet de stage pourrait contribuer au développement de l'entreprise.</li> <li>- Introduction : lecture des documents sur le modèle RH et des objectifs concernant la diversité de Thales Group pour l'année 2017 et suivante.</li> <li>- Première rencontre avec le personnel du département des RH et de la Communication. Lecture des plans Ambition 10 (plan de stratégie) et Ambition Boost (outil de la gestion du projet).</li> <li>- Rendez-vous avec Cristina DEL ALAMO : explications des différentes activités de Thales Group et de Thales Middle East et explication de la structure organisationnelle de Thales Middle East.</li> <li>- Instruction de l'intranet par Cristina DEL ALAMO.</li> </ul>
Lundi	17/04/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traduire les résultats et le résumé de mon mémoire de recherche (FR&gt;ANG), puisque ma tutrice de stage et la responsable de la Diversité ne parlent pas français.</li> <li>- Lire les chartes de Thales Middle East, la présentation des activités et les objectifs futurs concernant la diversité, la composition du personnel et le chiffre d'affaire à réaliser.</li> <li>- Faire un résumé des activités effectuées et planifiées autour de la diversité.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Découvrir l'intranet : les headlines, les activités, le groupe, les objectifs et les événements relatifs à la diversité. Faire des notes pour réfléchir sur certaines idées d'une recherche de stage.</li> <li>- Rendez-vous avec Maha TAHER, responsable des projets à venir autour de la diversité. Elle m'a parlé de sa position et de son projet partenarial avec Oman et d'autres départements de Thales au Moyen-Orient.</li> <li>- Lire les documents sur les compétences d'un bon leader.</li> <li>- Explication sur les différentes « familles » au sein de Thales et sur les différents niveaux de responsabilités (LRs).</li> </ul>
Mardi	18/04/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explication des activités quotidiennes des employés du département des RH.</li> <li>- Observations des travaux des employés du département des RH.</li> <li>- M'informer sur les projets à venir autour de la diversité et du leadership et prendre des notes. Réfléchir sur la possibilité d'intégrer des formations/des programmes de communication interculturelle pendant ces événements.</li> <li>- Rédiger des questions pour une enquête préliminaire basée sur les résultats de mon mémoire de recherche, les incorporer et les vérifier à l'aide de l'intranet et des documents fournis par Cristina DEL ALAMO et Maha TAHER.</li> <li>- Inviter Maha TAHER et Cristina DEL ALAMO à prendre rendez-vous avant leur départ en France (du 24 au 27 avril).</li> </ul>
Mercredi	19/04/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédiger les idées pour ma recherche de stage à l'aide de mes notes basées sur les documents fournis par le RH.</li> <li>- Rédiger un document sur la relation entre mon mémoire de recherche et le stage.</li> <li>- Rendre visite au département de communication : reçu une explication de leurs tâches.</li> </ul>
Jeudi	20/04/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12h-13h30 Réunion avec Maha TAHER et Cristina DEL ALAMO sur l'organisation de mon stage, présentation de mes idées et de mes propositions pour une recherche de stage. Pendant la réunion, nous avons parlé d'un projet à venir auquel je peux contribuer. Il s'agit d'un projet sur « l'Intercultural Intelligence de KnowledgeWorkx », un bureau de consultation de Marco BLANKENBURGH.</li> <li>- Lire les résultats issus du test de KnowledgeWorkx de Cristina DEL ALAMO sur les compétences interculturelles.</li> <li>- Rédiger un plan de recherche en anglais et en français basé sur les décisions prises par Cristina DEL ALAMO, Maha TAHER et moi-même.</li> <li>- M'informer sur le CQ (Cultural Intelligence) proposé par Maha TAHER. « Cultural Quotient » ou « CQ », est une théorie au sein de la gestion et de la psychologie organisationnelle affirmant qu'il est nécessaire pour un business efficace de comprendre l'impact que peut avoir l'origine culturelle d'un individu sur son comportement. Selon cette théorie, il est essentiel pour une entreprise de mesurer la capacité d'un individu à s'engager efficacement dans n'importe quel environnement ou contexte social.</li> </ul>

**Tâches réalisées :** Pendant la première semaine, j'ai fait connaissance avec l'entreprise Thales International Middle East. La plus grande partie de la semaine a été consacrée à l'introduction à la structure organisationnelle de l'entreprise et à la rencontre des employés des différents départements. Au cours de cette semaine, je me suis informée quant aux différents projets relatifs à l'interculturalité et à la diversité par les responsables du département des RH et de la diversité. Par ailleurs, j'ai aussi bénéficié d'une première rencontre avec les travaux quotidiens des employés des RH et de la communication.

Lors des premières rencontres, j'ai eu la possibilité de parler des résultats issus de mon mémoire de recherche et comment je peux faire un lien entre ce mémoire et la recherche de mon stage. L'un des objectifs de ma recherche de stage est de confronter les résultats de mon mémoire à la « pratique ». Il était donc d'abord nécessaire de faire connaissance avec l'organisation de l'entreprise elle-même.

Afin de mieux comprendre la structure organisationnelle assez complexe de Thales Middle East, j'ai collecté un certain nombre de documents et de chartres de Thales Group et de Thales Middle East. Par ailleurs, il s'agissait de comprendre et de savoir ce qui a déjà été réalisé en termes de communication interculturelle et de diversité culturelle.

**Principales difficultés rencontrées :** Dès le premier jour de mon arrivée, je me sentais un peu perdue, puisque ma tutrice de stage ainsi que les employés du département des RH m'ont laissé très autonome. Il me manquait un peu de support. Je leur ai expliqué que 50% de mon temps serait consacré à ma recherche de stage et que les 50% restant seraient consacrés à l'exécution des tâches quotidiennes. Cependant, il m'a semblé que les personnes avec qui je devais travailler n'étaient pas bien préparées à mon arrivée. C'est pourquoi je leur ai proposé de leur présenter mes propres idées et comment ma recherche peut contribuer au développement de la communication interculturelle au sein de Thales IME. La personne du département de la diversité m'a dit qu'elle n'avait pas de tâche spécifique à me demander et que partant, je devais me concentrer sur ma propre recherche.

## Semaine 2

Journée	Date	Résumé des activités
Dimanche	Libre	Nuit de Israa & Miaraj (jour férié national des EAU)
Lundi	24/04/17	- Rédiger des questions pour les interviews avec les employés de RH en français et en anglais. - Envoyer un mail d'invitation au directeur de RH, au manager des RH et à l'assistante du manager des RH.

Mardi	25/04/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10h-11h interview avec Ahlem JOUINI, employé des RH et assistante du manager du département des RH sur la procédure de recrutement et l'intégration d'une évaluation.</li> <li>- Recherche de la littérature sur la communication interculturelle dans des environnements multiculturels et le rôle que jouent les employés du département des RH à ce stade.</li> <li>- Lire les documents Excel reçus par Ahlem JOUINI sur les informations des employés de Thales Middle East et sur les points-clés concernant la diversité chez Thales.</li> <li>- Transcrire l'interview d'Ahlem JOUINI.</li> <li>- Rendez-vous Skype avec Olivier SÉCARDIN, tuteur de mon stage à l'Université d'Utrecht.</li> </ul>
Mercredi	26/04/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédiger les idées et résumer le feedback d'Olivier SÉCARDIN.</li> <li>- Écrire l'introduction et le contexte de mon mémoire de recherche.</li> </ul>
Jeudi	27/04/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Écrire l'introduction et le contexte de mon mémoire de recherche.</li> <li>- Lire et résumer les littératures sur GLOBE study.</li> </ul>

#### Bilan des activités de la semaine 2

**Tâches réalisées :** Pendant la deuxième semaine de mon stage, je me suis concentrée sur les préparations relatives à la première phase de ma recherche. Étant donné que je ne connaissais pas encore beaucoup de personnes, j'ai commencé à approfondir mes connaissances sur les différentes positions des employés afin de sélectionner un groupe-cible parmi les employés du département des RH. Ensuite, j'ai construit et envoyé les premiers mails d'invitation pour l'interview. À l'aide des documents disponibles, j'ai eu la possibilité de commencer à écrire les premiers chapitres de mon rapport de recherche.

#### Semaine 3

Journée	Date	Résumé des Activités
Dimanche	30/04/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser un rendez-vous avec Meryiem OUACHI, Coordinatrice Régionale de la Communication.</li> <li>- Écrire le contexte du rapport de recherche.</li> <li>- Lire le plan sur le Leadership Development Needs reçu par Maha TAHER.</li> <li>- Envoyer un mail à Maha TAHER et Cristina DEL ALAMO pour les informer de mes activités et développements actuels.</li> </ul>
Lundi	1/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chercher la littérature concernant l'influence du département des RH sur la communication interculturelle d'une entreprise. Commencer à écrire le début du cadre théorique du rapport de recherche.</li> <li>- Faire et transcrire l'interview avec Haissam ARNAOUT, Directeur des RH.</li> </ul>

Mardi	2/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendez-vous médical (fait partie de la procédure de visa pour les EAU).</li> <li>- Rencontre avec Garry CHAPMAN, Regional Safety and Health Manager. On a parlé de sa position et des possibilités pour prendre rendez-vous et faire des observations dans l'autre bâtiment de Thales.</li> <li>- Échange de mails avec Maha TAHER, elle m'a donné une liste des noms des managers que je peux contacter et inviter à participer à une interview.</li> <li>- Maha TAHER m'a transféré les échanges de mails avec ses collègues de Thales Oman sur le projet de Leadership skills, un projet qu'ils ont récemment commencé à Oman.</li> <li>- Faire une analyse et un résumé des interviews d'Ahlem JOUINI et de Haissam ARNAOUT.</li> </ul>
Mercredi	3/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 09h00-11h00 rendez-vous avec Maha TAHER. Nous avons parlé des événements à venir (à court et à long terme) et de mon rôle dans ces événements. Dès le dimanche le 7 mai, je vais travailler sur un projet concernant les Leadership Skills des managers de Thales Oman.</li> <li>- 11h00-12h00 : rendez-vous avec Patrice LACROIX, Strategy &amp; Bus. Devt Director sur l'organisation Thales et l'influence de l'État français sur l'organisation et les processus de décisions chez Thales IME.</li> <li>- 12h00-13h00 : Interview avec Myriem OUACHI, Directrice Régionale de la Communication. Nous avons parlé de la communication interne chez Thales IME, des canaux de communication qui sont actuellement utilisés, des principaux éléments qui peuvent être changés et des mesures qui ont été déjà prises pour modifier et développer la communication interne.</li> <li>- Prendre rendez-vous avec Ryan DENNETT, Resourcing Manager.</li> <li>- Prendre rendez-vous avec Gary CHAPMAN, Regional Safety and Health Manager.</li> </ul>
Jeudi	04/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commencer à écrire la méthodologie de la recherche.</li> <li>- Rendez-vous au bureau de l'immigration pour faire des empreintes digitales.</li> <li>- Prendre rendez-vous avec Ryan DENNETT, Resourcing Manager.</li> </ul>

### Bilan des activités de la semaine 3

**Tâches réalisées :** Pendant la troisième semaine, j'ai eu la chance de mieux comprendre et de découvrir la communication interne chez Thales IME. En outre, j'ai progressé en termes d'écriture du rapport de recherche. Par ailleurs, le manager des RH m'a expliqué que Thales IME a besoin d'un test qui mesure les compétences interculturelles des nouveaux employés. Grâce aux rendez-vous de cette semaine, il m'est clairement apparu que Thales IME peut développer le processus de recrutement en termes d'une liste de questions structurée. D'ailleurs, ils m'ont demandé de créer un outil d'évaluation qui permettrait d'analyser les ou le profil interculturel d'un nouvel employé.



Semaine 4

Journée	Date	Résumé des activités
Dimanche	7/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Écrire le cadre théorique + la méthodologie.</li> <li>- Rédiger les questions principales de l'interview avec Gary CHAPMAN et Ryan DENNETT.</li> <li>- Rédiger et envoyer les mails d'invitation à une interview pour les managers dans le cadre de la deuxième phase : le bord exécutif.</li> </ul>
Lundi	8/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendez-vous avec Cristina DEL ALAMO sur mes activités actuelles et sur mes progrès. Elle m'a demandé de lui donner des conseils sur le contenu et le format de l'intranet afin de recommander plusieurs améliorations.</li> <li>- Arranger des rendez-vous avec les managers pour la semaine 19 et la semaine 20 + réservation de salles</li> <li>- Rédiger des recommandations pour l'intranet de Thales Group. Étant donné qu'il n'existe un intranet que pour le groupe et non pour Thales IME, il serait une bonne idée de développer une version d'intranet qui contiendrait seulement les informations pertinentes et utiles aux employées de Thales IME.</li> </ul>
Mardi	9/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8h-8h30 : Interview avec Ryan DENNETT, Resourcing Manager de Thales au Royaume-Uni concernant son rôle actuel dans Thales IME et l'objectif de son projet pendant 8 semaines. Je lui ai demandé son avis sur l'implémentation d'un test de compétence interculturelle pour les nouveaux employés. D'ailleurs, je lui ai demandé quels outils sont actuellement utilisés pendant la procédure de recrutement.</li> <li>- Transcrire l'interview avec Ryan DENNETT. Cependant, la transcription ne sera pas ajoutée à l'annexe de mon rapport de recherche, puisque l'interview contient des informations confidentielles et des secrets d'affaires sur le groupe de Thales et Thales Royaume-Uni.</li> <li>- 13h30-14h00 : Interview avec Thierry DELAPLACE, Directeur RH.</li> <li>- Transcrire l'interview avec Thierry DELAPLACE.</li> <li>- Préparer l'interview avec Abdellhafid MORDI, Country Director Iraq &amp; Jordan.</li> </ul>
Mercredi	10/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparer l'interview avec Abdellhafid MORDI.</li> <li>- 10h-10h30 Interview avec Abdellhafid MORDI.</li> <li>- Transcrire l'interview avec Abdellhafid MORDI.</li> <li>- Faire le bilan des besoins de l'entreprise en ce qui concerne le processus de recrutement et des compétences de communication/coopération des nouveaux employés. Traduire ces besoins dans un plan.</li> </ul>
Jeudi	11/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demander à Ahlem JOUINI si je peux interviewer une personne locale, un Émirati, qui travaille chez Thales sur les pratiques de communication aux EAU et comment il faut gérer les négociations avec les clients locaux.</li> <li>- Échanges de mails avec Maha TAHER sur le Middle East Diversity Steering Group.</li> <li>- Faire une analyse des réponses au questionnaire des managers</li> </ul>

		d'Oman qui ont rempli le questionnaire sur le Leadership Profiling. - Faire un résumé des résultats les plus marquants issus des réponses au questionnaire.
--	--	--

*Bilan des activités de la semaine 4*

<p><b>Tâches réalisées :</b> Pendant la quatrième semaine, je me suis rendue compte que la communication externe est un point important qu'il convient que l'entreprise prenne en considération. L'entreprise a récemment pris conscience de la nécessité et du besoin de recruter plus localement, puisque des « locaux » connaîtraient déjà la région et la culture du Moyen-Orient. Ils trouvent qu'il est important que le salarié sache comment il/elle doit communiquer et négocier avec les clients locaux afin d'arriver à un compromis. Cependant, pendant le processus de recrutement, les interviewers ne prêtent que peu d'attention à ces compétences. Le RH se baserait notamment sur les CV de nouveaux employés. Pendant le processus de recrutement, il n'y a pas d'évaluations concernant l'adaptabilité du candidat à un environnement de travail multiculturel ; il n'y a pas non plus de questions portant sur les protocoles de coopération et de communication avec les clients locaux. Alors, j'ai décidé qu'il est important que l'outil d'évaluation puisse intégrer le paramètre de la connaissance de différentes cultures du Moyen-Orient d'un nouvel employé.</p>
<p><b>Principales difficultés rencontrées :</b> Avant d'envoyer un mail d'invitation aux managers, je ne savais pas exactement quelles informations inclure dans le mail. Après l'envoi des mails, ma tutrice de stage m'a fait remarquer qu'il vaut mieux être plus concis quand on envoie un mail aux managers.</p>

*Semaine 5*

<b>Journée</b>	<b>Date</b>	<b>Résumé des activités</b>
Dimanche	14/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire des diagrammes et un résumé des analyses des réponses au questionnaire sur le Leadership Profiling des managers de Thales Oman.</li> <li>- Analyse des réponses à la troisième compétence du Leadership Profiling « Perform through cooperation ». Cette compétence est importante pour la deuxième phase de ma recherche, puisque les questions sur cette compétence portent partiellement sur le management autour de la coopération et de l'interculturel.</li> <li>- Intégrer des questions dans la liste des questions pour les managers de Thales in Dubaï, puisque les résultats de la première interview ont montré que les compétences de communication/coopération interculturelle dans l'environnement extérieur du lieu de travail jouent ainsi un rôle important et pourraient être améliorés par les employés. Ces questions supplémentaires sont basées sur la quatrième compétence des Leadership Skills de Thales Group « Influence key stakeholders ». Étant donné qu'il s'agit notamment de la communication interculturelle dans mon projet de recherche, il convient de noter que l'analyse des compétences interculturelles de l'externe ne prend en considération qu'une petite partie de ma recherche.</li> </ul>
Lundi	15/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 11h Interview avec Gary CHAPMAN, Head of HSE Middle East + Transcription de cette interview.</li> <li>- Préparer le rendez-vous avec Maha TAHER sur le Middle East</li> </ul>

		Diversity Steering Group. - Introduction sur le processus de recrutement par Cristina DEL ALAMO; une présentation des étapes dans la procédure de recrutement. Elle a précisé selon quelles modalités un individu peut être invité à une interview face-à-face.
Mardi	16/05/17	- 10h-11h : Interview avec Milad GHANEM, Head of Services. - 13h30-14h30 : Rendez-vous avec Maha TAHER sur le Middle East Diversity Steering Group. - 19h Rendez-vous sur Skype avec Olivier SÉCARDIN pour faire le bilan sur le progrès de la recherche.
Mercredi	17/05/17	- 10h-11h Interview avec Guillaume RICHARD, Directeur Finance. - Transcrire l'interview avec Guillaume RICHARD.
Jeudi	18/05/17	- 10h-11h Rendez-vous avec Cristina DEL ALAMO sur le progrès de la recherche et sur les activités à venir pendant les prochaines semaines. - Dresser un bilan visuel des résultats du questionnaire Leadership Profiling Oman. Envoyer ces résultats à Maha TAHER. - Faire une analyse des résultats des interviews du département RH.

*Bilan des activités de la semaine 5*

**Tâches réalisées :** Pendant cette semaine, j'étais notamment en charge d'une étude sur les résultats de Leadership Profiling des managers de Thales Oman. En outre, j'ai eu la possibilité de faire des interviews avec quelques managers de Thales IME.

**Principales difficultés rencontrées :** En analysant les résultats de l'enquête sur les compétences en leadership, j'éprouvais de la difficulté à visualiser les résultats les plus marquants. Après que Maha m'ait expliqué comment le faire, j'étais capable de bien résumer les résultats, de manière plus courte et plus visible.

*Semaine 6*

Journée	Date	Résumé des activités
Dimanche	21/05/17	- Préparer l'interview avec Christophe BROMBECK, Directeur des achats Moyen-Orient. - Lire les documents reçus de Cristina DEL ALAMO sur la culture d'une organisation et sur la liste des questions utilisée par Thales en Espagne. Ces deux documents étaient très utiles pour ma propre recherche.
Lundi	22/05/17	- 15h30-16h30 Interview avec Christophe BROMBECK. - Commencer à transcrire l'interview avec Christophe BROMBECK. - Analyser les interviews avec le personnel de RH + noter les résultats les plus marquants.
Mardi	23/05/17	- Transcrire l'interview avec Christophe BROMBECK et l'interview avec Milan GHANEM. - Assister à un séminaire sur la culture et la religion aux Émirats arabes unis fourni par « The Arab Culturalist ».

Mercredi	24/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dresser un questionnaire pour les employés de l'équipe des managers qui ont pris part dans l'interview.</li> <li>- Demander aux managers d'envoyer le questionnaire au sein de leurs équipes.</li> <li>- Participer au « Gender forum initiative » sur l'inclusion des femmes au travail.</li> <li>- Lire les résultats sur « Thales Group Diversity and Women matter survey » et prendre des notes. Prendre rendez-vous avec Maha TAHER pour le mercredi 31 mai et le mardi 6 juin sur les résultats de ce survey et sur les tâches futures.</li> <li>- 19h Rendez-vous par Skype avec Olivier SÉCARDIN.</li> </ul>
Jeudi	25/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10h-11h Interview avec Xavier MENAGE, Manager d'IS/IT.</li> <li>- Transcrire l'interview avec Xavier MENAGE.</li> <li>- Analyser les résultats des interviews avec les managers.</li> <li>- Faire un plan d'actions pour la semaine prochaine sur les produits que je vais présenter dans la semaine 9.</li> </ul>

*Semaine 7*

Journée	Date	Résumé des Activités
Dimanche	28/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commencer à faire le HR Advisory guide &amp; Recruitment Tool.</li> <li>- Analyser le rapport des résultats d'« Engineering survey &amp; Women matter survey 2016 » + faire un résumé de ces résultats dans une présentation Powerpoint.</li> </ul>
Lundi	29/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler sur le HR Advisory guide &amp; Recruitment Tool -</li> <li>- Prendre rendez-vous pour assister à une réunion du projet R2020.</li> </ul>
Mardi	30/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler sur le HR Advisory guide &amp; Recruitment Tool.</li> <li>- Commencer à travailler sur le Management Advisory Guide.</li> </ul>
Mercredi	31/05/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 11h-12h Rendez-vous avec Maha TAHER : nous avons discuté de l'analyse des résultats de « Engineering survey &amp; Women matter survey 2016 » et nous avons parlé des prochaines dates importantes pour le Leadership Steering Group du jeudi 8 juin. Nous avons notamment défini mon rôle pendant la journée du séminaire.</li> <li>- 15h-16h Assister à une réunion de Milad GHANEM et son équipe. Faire des observations de la communication pendant cette réunion.</li> <li>- Analyser les notes prises pendant la réunion de Milad GHANEM et son équipe.</li> </ul>
Jeudi	01/06/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9h30-11h Faire une visite guidée à DIP R2020 et entamer des discussions avec trois responsables de ce projet : un Français, un Australien et une Syrienne.</li> <li>- Travailler sur la présentation pour le séminaire de Leadership Profiling.</li> <li>- Préparer l'entretien avec un candidat pour la position d'un adjoint exécutif.</li> <li>- 16h Assister à l'interview entre le Manager des RH Cristina DEL ALAMO et un candidat pour la position d'adjoint exécutif.</li> <li>- Compte rendu de cette interview avec Cristina DEL ALAMO.</li> </ul>

### Bilan des activités de la semaine 7

**Tâches réalisées :** Pendant la septième semaine, j'ai fait connaissance avec le processus de recrutement. Un domaine qui était totalement nouveau pour moi, mais qui m'a beaucoup plu. C'était très intéressant de savoir quelles étapes un recruteur prend afin d'inviter un candidat à une interview en face-à-face. Pendant cette interview, il est apparu que Thales trouve une grande importance à une bonne connaissance de la région. En outre, il était aussi clair qu'aucun test d'évaluation ni de questions structurées sont utilisées pendant l'interview.

Les entretiens que j'ai eus avec trois responsables du projet R2020 étaient très intéressants. La personne française était très contente du management français tandis que l'Australien et la Syrienne souhaitent voir des changements dans le management en termes de diversité culturelle. Par ailleurs, l'ingénieure syrienne m'a dit qu'elle ne se sent pas confortable avec l'idée de se regrouper avec ses collègues masculins parce qu'elle a peur de perturber le « men chat ». C'était très surprenant de voir une grande diversité entre le département de DAFZA et de DIP où il n'y a pas de diversité des genres. Pourtant, dans les deux départements, il y a une large diversité culturelle.

Pendant la réunion de l'équipe de Milad GHANEM (Services), il était intéressant d'observer comment une équipe aux cultures différentes communique ensemble. De plus, j'ai observé une grande distance hiérarchique entre le manager et les employés.

### Semaine 8

Journée	Date	Résumé des Activités
Dimanche	04/06/17	<ul style="list-style-type: none"><li>- Préparer huit entretiens d'emploi pour la position d'adjoint exécutif à Thales Abu Dhabi.</li><li>- Envoyer les invitations à une interview en face-à-face aux postulants.</li><li>- Faire deux entretiens d'emploi téléphoniques.</li><li>- 16h30 Rendez-vous de brainstorming avec Milad GHANEM sur une activité team-building avec son équipe.</li></ul>
Lundi	05/06/17	<ul style="list-style-type: none"><li>- 10h-12h Assister à une réunion de gestion au projet R2020 à DIP.</li><li>- Travailler sur le HR Advisory Guide.</li><li>- Commencer à faire ma présentation finale.</li><li>- Travailler sur le Management Advisory Guide.</li></ul>
Mardi	06/06/17	<ul style="list-style-type: none"><li>- 8h-8h30 Rendez-vous avec Maha TAHER sur la préparation Leadership Steering Group.</li><li>- Travailler sur ma présentations finale.</li></ul>
Mercredi	07/06/17	<ul style="list-style-type: none"><li>- 8h Assister à un morning briefing avec toute l'équipe du projet R2020 à DIP.</li><li>- 10h30 Faire une entrevue d'emploi téléphonique.</li><li>- 12h Faire une entrevue d'emploi téléphonique.</li><li>- Travailler sur le Management Advisory Guide.</li><li>- Terminer ma présentation finale.</li><li>- 18h – 21h « HR team Ramadan Iftar ».</li></ul>
Jeudi	08/06/17	<ul style="list-style-type: none"><li>- 8h30 Envoyer la première version de ma présentation finale à Cristina DEL ALAMO.</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 11h Faire une entrevue d'emploi téléphonique.</li> <li>- Faire un résumé des notes d'observation de la réunion de gestion et du morning briefing du projet R2020.</li> <li>- 12h30 – 20h30 Leadership Steering Group Diversity.</li> </ul>
--	--	---

*Bilan des activités de la semaine 8*

**Tâches réalisées :** Pendant la huitième semaine de mon stage, j'étais en charge des entrevues d'emploi de huit candidats. Même si j'ai éprouvé des difficultés à préparer des questions et que j'étais un peu nerveuse pour la première interview, j'ai fini à bien organiser et exécuter les interviews.

Les observations des réunions du projet R2020 étaient extrêmement intéressantes. D'abord, parce que c'était la première fois que j'assistais à une réunion de gestion. Deuxièmement, parce que la diversité culturelle au sein de ce groupe était très large, j'ai pu observer des différences linguistiques, sans pour autant qu'elles bouleversent le déroulement de la réunion.

Après une période de préparations, le séminaire sur le Leadership ne pouvait pas avoir lieu à cause des situations politiques du Qatar. Certains employés de Thales Qatar ne pouvaient pas prendre l'avion pour assister au séminaire. Par conséquent, nous avons dû l'annuler et reporter la date.

*Semaine 9*

Journée	Date	Résumé des Activités
Dimanche	11/06/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9h-10h Entrevues d'emploi téléphonique avec un candidat pour la position d'un adjoint exécutif à Thales Abu Dhabi.</li> <li>- 12h-13h Rendez-vous avec Cristina DEL ALAMO sur les résultats des entrevues d'emploi. Nous avons décidé quels candidats sont invités à une interview face-à-face à Thales Abu Dhabi avec Cristina.</li> <li>- Terminer les deux Advisory Guides.</li> <li>- Préparer un plan d'activités pour le team-building avec l'équipe de Milad GHANEM du 15 juin.</li> </ul>
Lundi	12/06/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10h-11h30 Faire ma présentation finale pour Cristina DEL ALAMO.</li> <li>- Modifier quelques parties dans ma présentation finale.</li> </ul>
Mardi	13/06/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 11h-12h Rendez-vous avec Milad GHANEM sur l'organisation de la journée du team-building.</li> <li>- Imprimer les deux Advisory Guides.</li> <li>- Préparer ma présentation finale.</li> </ul>
Mercredi	14/06/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailler sur le rapport de stage et le rapport de recherche.</li> <li>- Préparer ma présentation finale.</li> </ul>
Judi	15/06/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12h30 PRESENTATION FINALE des résultats et recommandations de ma recherche.</li> <li>- 14h Team-building avec l'équipe de Milad GHANEM.</li> <li>- 19h Clôture du team-building avec un Ifater à Marriott Deira.</li> </ul>

### Bilan des activités de la semaine 9

#### Tâches réalisées :

À cause du départ de ma tutrice de stage, on a décidé d'organiser ma présentation finale pendant la neuvième semaine de mon stage. Pendant une heure et demi, j'ai pu présenter les résultats les plus marquants de ma recherche et j'ai donné des recommandations appropriées. Après la présentation, j'ai donné les deux guides de recommandations. Au total, 5 personnes ont assisté à ma présentation, à savoir les deux Managers des RH, le Manager de la Diversité et du Développement, le Resourcing Manager, et un responsable du département des RH de Thales Paris.

Pendant le team-building de l'équipe des Services, j'ai organisé deux différentes activités. Pour la première activité, on a demandé aux employés de faire une présentation pendant laquelle ils présentent les événements et les habitudes les plus caractéristiques de leur culture. Au total, il y avait 7 groupes. Chaque groupe représentait une culture. À la fin des présentations, j'ai organisé une session de discussion autour de la diversité culturelle et des stéréotypes de chaque culture présente dans l'équipe. Pour la deuxième activité, on a demandé aux employés de remplir l'Intercultural Intelligence Tool que j'ai créé. Chaque employé devait évaluer les performances interculturelles du manager Milad. Par ailleurs, j'ai demandé au manager de remplir l'Intercultural Intelligence Tool pour trois de ses employés. Une analyse des réponses sera présentée pendant la dixième semaine de mon stage.

### Semaine 10

Journée	Date	Résumé des Activités
Dimanche	18/06/17	- Rédiger le rapport de recherche. - Analyser les réponses des employés et du manager des Services à l'Intercultural Intelligence Tool + Envoyer les résultats à Milad GHANEM.
Lundi	19/06/17	Rédiger le rapport de recherche.
Mardi	20/06/17	Rédiger le rapport de recherche.
Mercredi	21/06/17	Rédiger le rapport de recherche.
Jeudi	22/06/17	Rédiger le rapport de recherche.