

S. Chevrier, 2008, ↑ Gestion des équipes multiculturelles, dans E. Davez, J.P. Durpuis et J.F. Chonlat Gestion en contexte interculturel, PUL -

#### COMMENT GÉRER LES ÉQUIPES MULTICULTURELLES ?

Dans les équipes multiculturelles, la gestion de la diversité vise à concilier l'exigence éthique du respect des différences et l'obligation d'atteindre une efficacité économique. Elle s'appuie sur plusieurs manières de s'accommoder des différences culturelles que nous présentons successivement. Nous précisons, pour chacune, en quoi elle consiste, quels sont ses effets (sur le climat de collaboration et l'efficacité des équipes) et quelles en sont les limites (les difficultés laissées irrésolues).

#### Compter sur la tolérance et l'adaptation spontanée des individus

Jusqu'à une époque récente, la manière la plus fréquente de gérer les équipes internationales consistait encore à ne pas prêter d'attention particulière aux cultures, se contentant de laisser les équipes seules aux prises avec leur diversité.

Des raisons à la fois théoriques et pratiques peuvent être avancées pour comprendre cet état de fait. D'une part, les théories de la gestion se veulent implicitement ou explicitement universelles, étant elles-mêmes nourries de théories économiques fondées sur la recherche rationnelle par chacun de son intérêt, un comportement supposé transcender les particularismes culturels. Les responsables d'entreprises adhèrent volontiers à ce postulat à l'image de Jack Welch, ancien président de General Electric et initiateur de nombreuses acquisitions internationales, qui affirmait ne pas se préoccuper des cultures, mais compter sur de bons plans d'actionnariat des salariés pour les rapprocher (Barre, 2000). Les théories de la convergence qui postulent l'existence d'un puissant mouvement d'uniformisation des cultures incitent également à négliger ces variables résiduelles en voie d'extinction. En gestion, ces théories se traduisent notamment par l'étalement et son corollaire, la diffusion d'un établissement à l'autre des « meilleures pratiques ». La persistance de la croyance en un « one best way » a-culturel et a-historique encourage les dirigeants à ne pas tenir compte des questions de culture. Ajoutons enfin que les études de gestion comparée qui soulignent la nécessité d'adapter les méthodes de gestion au contexte culturel des entreprises (Hofstede, 1980 ; d'Iribarne, 1989) ne fournissent guère de clés pour conduire concrètement les processus d'adaptations nécessaires en situation interculturelle.

L'absence de gestion des différences culturelles aboutit généralement à la coexistence plus ou moins pacifique d'interprétations et de pratiques

hétérogènes, qu'il s'agisse de méthodes de travail, de modes d'exercice de l'autorité, de comportements de communication, etc. Dans les équipes internationales soumises à de faibles pressions vers l'intégration, les participants s'accrochent de l'hétérogénéité même si elle est à l'origine de petites frustrations. Cependant, dans les équipes internationales où de fortes pressions vers l'intégration sont exercées et où la coexistence de manières de faire différentes n'est pas envisageable, l'impératif de production et la pression des délais imposent que l'on retienne une méthode, un mode d'organisation, une solution technique et, par conséquent, que l'on élabore un compromis. Que l'intégration soit requise ou non, l'absence de gestion institutionnelle des cultures en présence signifie que l'entreprise compte sur l'ouverture et la retenue de son personnel, soit pour tolérer des usages et des comportements différents, soit pour accepter les concessions nécessaires au fonctionnement de l'équipe. Concrètement, l'ouverture signifie par exemple que des participants renoncent à des façons de faire avec lesquelles ils étaient familiers pour en adopter de nouvelles. La tolérance implique que l'on prenne sur soi pour accepter des manières de faire que l'on rejetterait spontanément. Ainsi, des Allemands nous ont confié qu'ils n'accepteraient pas que d'autres Allemands arrivent non préparés à des réunions, mais qu'ils le toléreraient des Français ; même s'ils en sont irrités, ils se retiennent pour ne pas provoquer de conflits.

Dans cette approche individuelle de la gestion interculturelle, le bon fonctionnement d'une équipe est tributaire des qualités personnelles de ses membres, à savoir « être ouvert », « prendre sur soi », être « patient ». Cette approche minimaliste peut être qualifiée de stratégie lorsque les gestionnaires d'équipes internationales revendiquent l'absence de gestion interculturelle au nom par exemple de l'équité de traitement (« je ne veux pas faire de différences dans la manière de traiter les gens ») et appellent explicitement leurs collaborateurs à faire preuve de souplesse et de capacités d'adaptation. Les participants sont prêts à faire montre de ces qualités parce qu'ils s'inscrivent dans l'une ou l'autre des perspectives suivantes. Soit ils tendent à minimiser les différences culturelles, insistant plutôt sur ce qui rapproche les membres de l'équipe et sur le caractère modeste des adaptations nécessaires. Soit ils soulignent l'importance des différences culturelles et adoptent une attitude d'exotisme qui, nous l'avons vu, les conduit à systématiquement valoriser la culture des autres. Dès lors, les efforts d'ouverture sont conçus comme la juste contrepartie de l'occasion d'enrichissement personnel offerte par le contact avec d'autres cultures.

Dans une équipe homogène qui doit son caractère interculturel à la présence d'un ou de quelques « immergés », la collaboration repose essen-

tiellement sur l'adaptation unilatérale de ces derniers, qui ont clairement la charge de l'ajustement. Pour les autres membres de l'équipe, la gestion des opérations quotidiennes se poursuit dans un entre-soi rarement modifié par la présence d'un étranger. Tout au plus celui-ci explique sur un registre informel des manières différentes de faire dans sa culture d'origine, manières qui sont perçues comme un intéressant folklore par les autres membres qui ne changeront pas pour autant leur propre comportement vis-à-vis de l'immégré.

De manière générale, c'est à l'individu minoritaire qu'incombe l'adaptation, mais il faut noter l'exception de l'adaptation linguistique qui consiste parfois à s'adapter à un seul membre qui ne parle pas la langue locale en demandant à l'ensemble d'une équipe de s'exprimer en anglais. Cependant, dans un tel contexte, l'immégré n'a accès qu'aux communications formelles, les communications informelles se déroulant dans la langue locale et, même si l'anglais permet une communication fonctionnelle pour l'exécution du travail, la langue locale demeure un puissant facteur d'exclusion de l'immégré.

Les bonnes dispositions des individus face à ceux qui sont porteurs d'autres références ne constituent qu'une toile de fond pour faire des ajustements interculturels efficaces. Ces changements sont rendus possibles par la relative malléabilité des comportements individuels. En effet, si l'univers de sens auquel chacun recourt oriente sa conduite, il ne détermine pas ses comportements de manière univoque dans une situation donnée ; un contexte d'interprétation n'est pas un répertoire fini de conduites. Ainsi, face à une même situation et en utilisant les mêmes grilles de lecture, les individus peuvent utiliser leur marge de manœuvre et agir très différemment. Certains peuvent même adopter, en toute connaissance de cause, une conduite qui les fera considérer comme « déviant » par les autres membres de leur communauté culturelle. Cette malléabilité des personnes par rapport à un cadre culturel et à des pratiques usuelles est nommée oscillation par Demorgon (1996). L'oscillation que l'on observe même au sein d'un groupe culturel uniforme permet en situation interculturelle l'adaptation aux autres, l'apprentissage interculturel, voire l'acculturation.

Qu'elle soit une approche par défaut de l'interculturel ou une stratégie volontairement adoptée par souci d'équité, une gestion des différences qui repose exclusivement sur les participants sans accompagnement institutionnel présente des limites en matière de climat de collaboration, d'efficacité des équipes et de satisfaction des individus.



## Encourager l'adaptation interindividuelle par le développement de la convivialité

En pratique, l'adaptation mutuelle entre individus résulte d'un processus itératif d'essais et erreurs. À force de travailler ensemble, les participants apprennent à connaître ce que leurs partenaires accueillent positivement, ce qu'ils se résignent à accepter et ce qui leur est intolérable, mais sans nécessairement discerner les ressorts profonds de leur assentiment ou de leur refus. Les compromis établis avec le temps constituent une adaptation aux autres sans distinction de ce qui relève de leur personnalité ou de leur culture nationale, régionale, ethnique, sexuelle, d'entreprense, de métier, toutes éventuellement à l'œuvre dans une équipe composite (Sackmann, Phillips et Goodman, 1999).

Les responsables d'équipes interculturelles peuvent stimuler ce processus d'adaptations de gré à gré en prenant des dispositions pour favoriser un climat de convivialité propice au développement d'une bonne-connaissance mutuelle des partenaires. L'organisation d'événements sociaux hors du cadre strict du travail participe à l'établissement de relations de complicité, voire d'amitié, entre les membres des équipes. Un ingénieur membre d'un consortium européen dans lequel des dîners en commun sont régulièrement organisés nous confiait ainsi que plusieurs années de collaboration avaient permis « la connaissance des gens ». « Les relations sont détendues, poursuit-il, on se connaît très bien, il y a des amis. Le travail est beaucoup plus facile, les réunions sont meilleures, le travail commun est bon. Nous n'avons pas de réticences à décrocher le téléphone pour nous appeler. » Un autre membre de la même équipe ajoute : « On est formel dans l'organisation, mais les réunions sont décontractées. Les relations entre les personnes sont informelles, amicales, on parle à tout le monde même hors de son groupe de travail. On se mélange souvent. »

L'enjeu pour les responsables d'équipes est de transformer le travail interculturel en rencontres interpersonnelles plus favorables à la compréhension mutuelle qu'une présentation didactique d'un univers étranger abstrait. Les relations chaleureuses et les liens d'amitié qui se nouent entre les participants permettent de dissiper la méfiance initiale et rendent plus aisé le travail collectif. Cette stratégie de gestion interculturelle débouche sur la mise en place progressive de routines et de conduites fonctionnelles.

Une des limites de cette approche est le temps nécessaire pour que les participants se connaissent et que cette démarche itérative aboutisse à des compromis efficaces. Cependant, les travaux sur la dynamique des groupes

En ce qui concerne le climat de collaboration, l'idéologie cosmopolite de tolérance aux autres qui baigne ces équipes invite à la « courtoisie interculturelle » qui inhibe l'expression publique des préjugés. Les participants ne sont pas non plus en mesure de reconnaître les difficultés à collaborer car cela sonnerait comme autant d'aveux d'incompétence professionnelle ou de manque d'ouverture. Dès lors, le travail en commun est marqué par des tensions et des conflits qui restent latents, faute de pouvoir être légitimement exprimés.

Pour ce qui est de l'efficacité des équipes, précisons que les changements individuels ne se font pas toujours de bon gré et que les solutions en cas de désaccord font souvent défaut lorsque l'on compte sur la seule bonne volonté des membres. D'une part, en l'absence de compréhension de ce qui pose problème, il n'est pas aisé de progresser vers une solution commune. D'autre part, les problèmes interculturels ne sont pas réductibles à quelques malentendus superficiels ; lorsqu'une grille de lecture rend légitime une manière de se comporter qui relève de l'indécence selon un autre contexte d'interprétation, le choc culturel est frontal. La tolérance ne permet plus de surmonter le réflexe ethnocentrique qui conduit à reprocher ce qui diffère. En outre, comme le montre Philippe Pierre (chapitre II.2) la multiplication des expériences de mobilité internationale n'augmente pas nécessairement les capacités d'adaptation à l'altérité.

Quant au vécu des membres d'équipes internationales, il est partagé de manière plus ou moins équilibrée selon les individus entre la satisfaction et la frustration. L'enrichissement personnel issu de la découverte de l'altérité va de pair avec la souffrance liée à l'épreuve qui consiste à voir sans cesse mis en question par la confrontation ses façons de faire et ses repères. Les frustrations accumulées du fait de l'autocensure qui s'exerce pendant le travail commun se dévoilent lors des pauses ou dans des apartés entre nationaux qui jouent le rôle de soupape de décompression. S'y expriment alors plus ou moins crûment les jugements négatifs refoulés sur les autres. Ces moments de relâchements entre soi contribuent à évacuer les tensions créées par le souci permanent d'autocontrôle pour éviter les propos publics malheureux et par les efforts fournis pour s'adapter et changer ses manières de faire. Soulignons encore que les pressions exercées sur les équipes en vue de leur efficacité obligent à des solutions de compromis qui ne sont pas nécessairement bien acceptées par les participants. Certains conçoivent les inevitables concessions comme autant de regrettables renoncements à de meilleures options. Finalement, il leur apparaît que les processus d'adaptation entraînent un surcroît de temps de négociation et une moins grande efficacité du fait d'un nivellement par le bas des solutions retenues.

montrent que toute équipe a besoin de temps pour parvenir à l'efficacité. Plus fondamentalement, la stratégie de la convivialité et des processus d'essais et erreurs se heurte à la fragilité des adaptations interpersonnelles. D'abord, la dynamique de compréhension et d'adaptations mutuelles n'est pas automatique, au contraire, la confrontation peut s'accompagner d'un renforcement des stéréotypes négatifs, en particulier si des contentieux profonds existent à propos du travail commun. Les bonnes relations entre les individus ne suffisent pas nécessairement à faire concorder les lectures divergentes d'une situation donnée et à dénouer l'objet d'éventuels conflits de fond. De plus, lorsque les interlocuteurs changent, ce qui est fréquent dans des équipes de projet de longue durée, ou lorsque les circonstances évoluent, le *modus vivendi* qui avait été patiemment construit devient caduc. Le renouvellement continu des situations concrètes de travail limite la portée des arrangements interpersonnels locaux.

### Capitaliser sur des cultures transnationales communes

Convaincus que le succès d'une équipe interculturelle ne saurait être attribuable uniquement aux qualités et aux bonnes dispositions de ses membres, des responsables d'équipes internationales mettent en place une gestion institutionnelle des différences. En l'absence de références communes issues d'une même culture politique, ils misent sur d'autres cultures, transnationales, pour fédérer leurs équipes. Certains tirent parti des cultures techniques bâties autour d'un substrat matériel commun pour compléter en partie au manque de repères encadrant les manières de travailler. D'autres contribuent au développement d'une culture d'entreprise visant à homogénéiser les pratiques et à aplanir les différences.

Dans des projets à fort contenu technique comme les projets de recherche ou de développement de produits, une culture de métier commune est susceptible de favoriser le travail collectif. Précisément, la culture professionnelle agit comme un catalyseur d'échanges en fournissant plusieurs conditions propices à la communication, notamment un contenu et un moyen de l'exprimer. Pour ce qui est du contenu, l'appartenance à une même communauté professionnelle signifie le partage de certains sujets d'intérêt, de connaissances et de savoir-faire fondamentaux. Quant au moyen d'expression de ce contenu, il s'agit du langage technique professionnel. Par exemple, dans l'une des équipes que nous avons étudiées, les spécialistes de questions pointues dans le domaine informatique communiquent au sujet de préoccupations partagées par-delà les frontières grâce à des références et à un jargon technique anglais connus de tous :

La technique dans son détail est quelque chose de très compliqué et les gens maîtrisent chacun des petits bouts. Mais, vu de loin, on vient tous du génie logiciel appliqué aux télécoms. Dans ce domaine, les gens ont un langage commun, on se comprend et on connaît des techniques communes.

Un ingénieur d'une autre équipe ajoute : « Le plus important, c'est le cursus des individus. Si une personne a fait des études techniques supérieures à Lille et l'autre des études techniques supérieures à Stuttgart, elles sont plus proches qu'un Français philosophe et un technicien français. » La coordination interculturelle passe ici par la standardisation des qualifications (Mintzberg, 1982). La confrontation quotidienne avec des objets techniques suscite le développement de compétences professionnelles, mais également la construction de représentations particulières et la structuration de l'espace mental des membres de la communauté de métier. Dès lors, ces derniers partagent un univers de sens susceptible de transcender les frontières nationales au point qu'un responsable de projet évoque des « équipes fusionnelles autour d'objectifs projets permettant d'ignorer les cultures ».

Cependant, la concentration des énergies sur l'obtention de résultats techniques concrets suffit-elle à évacuer les incompréhensions liées aux différences de cultures politiques ? Sans nier le rôle fédérateur de la culture de métier, il convient d'en reconnaître les limites. D'abord, le champ d'application de cette stratégie de gestion interculturelle est restreint, toutes les équipes internationales ne sont pas rassemblées autour d'une même culture professionnelle, même si l'objet du travail commun a un fort contenu technique. La plupart des projets de développement de produits, et c'est là l'un de leurs intérêts, regroupent des métiers différents et le noyau commun se réduit alors au secteur d'activité à l'intérieur duquel l'hétérogénéité est grande. Ainsi, déclare un ingénieur engagé dans un projet de recherche, « on peut reconnaître si quelqu'un vient du génie logiciel ou des télécoms à ce qu'il fait, à ses centres d'intérêts. Il y en a qui s'intéressent toujours aux langages, d'autres aux services concrets ». Quant au vocabulaire technique, il semble que son sens varie sensiblement d'une spécialité à l'autre. Des termes comme « configuration » ou « service » nous ont été cités comme sources de malentendus entre informaticiens et spécialistes des télécoms.

Ensuite, même lorsque le métier est commun, des incompréhensions interculturelles subsistent. Les équipes internationales d'astronautes en ont fait l'expérience. S'ils parviennent à surmonter les difficultés dans les missions de courte durée en se référant à un métier partagé, les missions plus longues révèlent que les incompréhensions interculturelles sont indépassables par la seule culture technique commune. En effet, comme nous l'avons vu dans



la section 1, cultures de métiers et cultures politiques ne forment pas des systèmes de sens disjoints. Par exemple, nous avons montré (Chevrier, 1996) que les conceptions de la qualité d'un produit aussi technique qu'une sous-station électrique sont étroitement liées à des conceptions des rapports de travail. Autrement dit, les cultures politiques influencent les cultures de métier dans la mesure où le travail, tout technique qu'il fut, implique des interactions sociales. En outre, les représentations identitaires associées aux différents métiers (statut social, lieu d'appartenance) ne sont pas non plus partagées par-delà les frontières, comme l'ont montré Lasserre (1989), Grelon (1998) et Sorge (1998) à propos des ingénieurs. Ainsi, tandis que les ingénieurs français s'identifient d'abord à leur école d'origine et à l'élite, les ingénieurs allemands se définissent plus volontiers par leur appartenance à une entreprise et les ingénieurs américains trouvent dans leur ordre professionnel un de leurs principaux marqueurs d'identité.

Lorsque la culture de métier fait défaut, les gestionnaires d'équipes internationales peuvent espérer qu'une culture d'entreprise unificatrice transcende les différences nationales. Deux grands types de situations peuvent alors être distingués : soit l'équipe internationale, à l'image d'un projet intra-entreprise, bénéficie d'une culture d'entreprise bien instituée, soit la culture organisationnelle commune est à construire, qu'il s'agisse d'équipes résultant de fusions-acquisitions ou de projets interentreprises dont la durée de vie est suffisamment longue.

Lorsqu'une culture d'entreprise commune forte préexiste à l'équipe, la coopération interculturelle ne s'opère pas par des arrangements de gré à gré, mais par la convergence de tous les membres vers des normes institutionnelles partagées. À un premier niveau, la culture d'entreprise facilite le travail commun en assurant une fonction de sécurisation à travers la prescription de rituels. Cette ritualisation du contact entre étrangers neutralise au moins partiellement l'agressivité potentielle que recèle tout choc de cultures. À un second niveau, la culture d'entreprise fournit un cadre de travail et des méthodes communes qui améliorent l'efficacité collective. Elle réalise l'intégration culturelle en véhiculant un répertoire de procédures et de conduites prescrites dans telle ou telle situation de la vie des affaires, c'est-à-dire en opérant une sorte de standardisation des procédés pour reprendre la typologie des mécanismes de coordination de Mintzberg (1982). Ainsi les grands cabinets de conseil internationaux diffusent auprès de l'ensemble de leurs salariés des manuels de méthodologie qui décrivent comment mener une mission depuis le premier contact avec le client jusqu'à la fin du contrat. L'uniformité des pratiques institutionnelles aide chaque

consultant à être opérationnel dans toute équipe de l'entreprise, où qu'elle soit située.

Lorsque l'équipe internationale est composée de personnes issues d'institutions diverses, en particulier dans le cas des fusions, le développement d'une culture commune constitue un véritable enjeu. Comme Sainsaulieu (1977) l'a montré, l'entreprise est un foyer de production culturelle ; les rapports de travail qui s'y nouent façonnent les représentations collectives. Dès lors, les dirigeants d'équipes mixtes s'efforcent de créer une culture unifiée en homogénéisant les systèmes de décision et d'évaluation des personnes ainsi qu'en diffusant des valeurs communes (priorités commerciales, techniques, financières, entre autres). Idéalement, un leader charismatique soudera l'équipe et l'associera à des événements à forte portée symbolique.

Toutefois, si les dirigeants jouent un rôle essentiel dans le processus d'élaboration d'une culture d'entreprise, ils ne sont pas les maîtres du jeu. De nombreux auteurs (Labouneau, 1987 ; Akrouf, 1988 ; Le Goff, 1992) insistent sur le fait qu'une culture est le produit des rapports quotidiens de travail et qu'on ne saurait confondre les valeurs proclamées par les dirigeants et la culture d'entreprise qu'ils revendiquent avec la culture de fait qui s'édifie sur le terrain. Les tentatives de manipulation de la culture d'entreprise à des fins managériales se heurtent à des résistances qui s'expriment par exemple à travers des contre-cultures. La culture d'entreprise n'est pas un simple outil de gestion aisément mobilisable à l'intérieur d'une stratégie interculturelle. Notamment, il n'est pas acquis que les valeurs que les responsables d'équipes internationales souhaitent privilégier soient légitimes à la lumière de l'ensemble des univers de sens mobilisés par les membres. De même, les transferts de méthodes managériales hors des systèmes de sens dans lesquels ils ont été conçus peuvent se révéler des greffes réussies lorsqu'ils sont réinterprétés positivement dans l'univers de sens local (d'Iribarne, 1998), mais ils peuvent aussi être rejetés brutalement ou, le plus souvent, insidieusement, étant en vigueur officiellement, mais restant lettre morte en pratique. Si la diffusion de pratiques est possible, la nécessité de leur réinterprétation dans les systèmes de sens culturels ne les rend pas exportables à l'envi. En outre, il semble que les leaders « charismatiques » censés être des moteurs du processus de rassemblement ne traversent pas toutes les frontières. Les ressorts du leadership ne sont pas universels et le « charisme » lui-même n'a pas un écho équivalent dans toutes les cultures (Bjerke, 1999 ; Javidan et House, 2002).

Même quand une forte culture d'entreprise transnationale est déjà en place, elle ne fait pas pour autant disparaître les cultures nationales. L'existence d'un sentiment partagé d'appartenance à l'entreprise ne signifie pas des représentations communes à l'ensemble du personnel. L'adhésion commune à l'entreprise peut se décliner selon des logiques fort différentes ; elle peut par exemple relever d'un raisonnement économique de donnant-donnant ou d'une fusion identitaire. Pour sa part, Sainsaulieu (1977) suggère que, si l'entreprise est un lieu de production culturelle autonome, elle est également traversée par des courants culturels qui la dépassent, comme les cultures de classes sociales ou les cultures nationales. Quant à la célèbre enquête menée par G. Hofstede (1980) dans les filiales d'IBM à travers le monde, elle constitue sans doute la démonstration la plus claire du fait que les cadres culturels nationaux ne sont pas dissous dans la culture d'une entreprise multinationale.

Finalement, si la gestion de la diversité par la culture d'entreprise résout le problème des différences de surface en fixant une norme commune pour la prise de parole, les horaires ou la préparation des réunions, elle se heurte néanmoins à trois grands écueils. Soit elle vise l'intégration de techniques et de méthodes de travail sans compréhension des mentalités locales, les responsables s'exposant au rejet de cette culture ou à une résistance voilée derrière une conformité de façade. Si, au contraire, un réel souci de respecter les différences anime les dirigeants, ils sont alors devant un choix difficile. Soit la culture d'entreprise transnationale unifiée qu'ils promeuvent ne se fonde que sur un très petit dénominateur commun compatible avec les références de chacun, ce qui réduit considérablement le champ des possibles et conduit en fait à un déni des cultures plutôt qu'à un usage fructueux des ressources que chacune représente. Soit la culture d'entreprise est conçue comme le reflet de la diversité de ses membres ; elle devient alors « polycentrique » ou fédéraliste au sens de Merikens (1999), laissant coexister au sein de ses unités les différences locales, mais ne résolvant rien des conflits qui émergent dans des équipes internationales transversales.

### Bâtir des synergies culturelles

Cette dernière stratégie repose sur trois hypothèses. La première est que, contrairement à ce qu'impliquent les stratégies précédentes, la compréhension des univers de sens des membres de l'équipe est nécessaire pour définir des modes de fonctionnement collectifs pérennes et acceptables par tous. Cette compréhension ne passe pas par des séminaires généraux de formation à l'interculturel, qui contribuent souvent à légitimer et à renforcer les sté-

réotypes des participants qui utilisent ensuite ces catégories figées pour décoder avec peu de finesse les situations interculturelles. Elle passe par l'analyse de situations concrètes vécues par les participants.

La deuxième hypothèse est que l'élaboration de modes de fonctionnement synergiques est possible entre plusieurs cultures. Les systèmes de sens sont susceptibles de fournir des ressources suffisantes pour légitimer une variété de pratiques jusque-là inédites dans tel ou tel contexte culturel. Les oppositions frontales de systèmes de sens difficilement dépassables ne concernent qu'une faible part des chocs culturels éprouvés en milieu de travail.

La troisième hypothèse est que l'élaboration de ces compromis et de nouvelles solutions interculturelles peut être facilitée par l'intervention de médiateurs culturels. En effet, le simple contact entre les cultures ne suffit pas à la compréhension mutuelle et à la recherche en commun de solutions créatives. Au contraire, en particulier dans des circonstances où les jeux d'intérêts et de pouvoir tendent à diviser les groupes culturels en présence, le contact répété est susceptible de donner lieu à une polarisation conflictuelle des communautés et à une inflation de stéréotypes négatifs réciproques. L'accompagnement des équipes internationales dans leur processus d'adaptations interculturelles par des tiers permet d'éviter ce phénomène.

Concrètement, la stratégie des synergies culturelles repose sur des réunions plénières successives au cours desquelles on suit une démarche en plusieurs étapes.

En premier lieu, les spécialistes de la médiation interculturelle ou les personnalités elles-mêmes multiculturelles qui accompagnent l'équipe demandent à chaque participant de déterminer des incompréhensions qu'il a éprouvées ou des incidents critiques qui ont émaillé la vie de l'équipe et de caractériser au mieux les acteurs en présence, les situations professionnelles correspondantes et ses propres réactions à ce problème. À ce stade, l'enjeu pour les animateurs est de parvenir à créer un climat de confiance et de sécurité qui permette aux participants de mettre sur la table les problèmes qui leur tiennent réellement à cœur et de ne pas se contenter de questions superficielles d'étiquette qui permettraient de conserver la courtoisie diplomatique de rigueur en milieu international. Mais si les accusations négatives ne doivent pas être refoulées, les médiateurs doivent également faire en sorte qu'elles soient rapportées à des situations précises que l'on s'efforcera d'analyser et qu'elles ne s'autonomisent pas au point de devenir des stéréotypes grossiers qui viendraient nourrir des conflits entre un « eux » et un « nous » fantasmatique. En pratique, afin d'éviter la stigmatisation



plnière sont expérimentées dans des situations réelles puis un retour d'expérience dans une séance plnière ultérieure permet de les peaufiner ou de les modifier plus profondément.

La stratégie de synergie interculturelle présente l'avantage de ne pas miser exclusivement sur l'analyse cognitive des univers de sens, mais de tenir compte aussi des circonstances techniques et pratiques dans lesquelles agit l'équipe et de la dimension émotionnelle de la situation pour ses membres. En effet, la seule connaissance de ses propres repères et de ceux d'autrui n'inclut pas spontanément des conduites adaptées de part et d'autre. C'est l'aller-retour entre l'action nécessaire et la distanciation réflexive par rapport à cette action et au vécu qu'elle suscite qui permettent des changements adéquats.

Parmi les limites de cette approche, citons le fait qu'une telle stratégie ne peut atteindre ses objectifs que sur la base d'un large volontariat des membres de l'équipe. Mais, plus fondamentalement, la conception relativiste des systèmes fondamentaux d'interprétation qui la sous-tend signifie aussi que le processus d'apprentissage interculturel n'est pas nécessairement compatible avec les représentations de l'ensemble des participants.

## CONCLUSIONS

Les contextes dans lesquels les équipes multiculturelles s'insèrent ainsi que les exigences particulières liées à leur activité ou à leur composition débouchent sur des fonctionnements très différents et exigent des modes de gestion adaptés.

Il est donc nécessaire de se poser certaines questions pour déterminer les modes de gestion appropriés à une équipe multiculturelle donnée : quelles sont les exigences d'intégration de l'équipe ? Quels registres culturels y trouve-t-on (métier, organisation, culture politique) ? L'équipe est-elle un rassemblement de cultures multiples ou est-elle traversée par deux cultures face à face ? Quels registres sont au contraire communs ? Quels sont les objets de divergence qui se greffent aux différences culturelles ? Qui a explicitement ou implicitement la charge de l'adaptation ? Quelle est la sensibilité des membres aux conceptions culturelles à l'œuvre dans l'équipe ? La première partie du chapitre a permis de cerner les dimensions à prendre en compte et de proposer un panorama des configurations les plus courantes d'équipes multiculturelles.

La seconde partie s'est attachée à montrer en quoi les différences culturelles affectent ces équipes en distinguant les principales cultures à l'œuvre dans les organisations, à savoir les cultures d'entreprise, les cultures de métier

des différences culturelles, nombre d'entreprises et d'animateurs préfèrent éviter les termes de séminaire interculturel et présentent volontiers ce travail comme relevant du développement du travail en équipe, de l'accompagnement, ou sous d'autres étiquettes permettant de traiter des différences sans en avoir l'air.

La seconde étape consiste à regrouper les difficultés inventoriées par grandes catégories en étant attentif aux répétitions de mots-clés ainsi qu'aux structures récurrentes des relations mises en jeu. Ce travail est l'occasion pour chacun de clarifier ou de fournir des précisions sur les incidents critiques qu'il rapporte.

Une fois cette classification faite, animateurs et participants reprennent les incidents les plus significatifs et confrontent les représentations mutuelles à propos de ces situations. Il s'agit à la fois d'un travail réflexif qui permet à chacun de prendre pleinement conscience de son propre univers de sens et d'un processus de décentration qui consiste à prendre de la distance par rapport à son propre cadre d'interprétation pour découvrir et appréhender celui de l'autre en mettant ses premières impressions et ses jugements à l'écart. Les connaissances culturelles des médiateurs s'avèrent ici utiles pour aider les participants dans le laborieux processus de décryptage. La compréhension de l'univers de sens d'autrui permet à la fois de comprendre que ses actions *a priori* choquantes ou surprenantes sont légitimes à la lumière de sa grille de lecture et d'éclairer les malentendus provenant des grilles d'interprétation qui se croisent.

Il reste ensuite à réinvestir ces acquis dans des solutions pratiques d'adaptations interculturelles adaptées à des situations professionnelles précises. Autrement dit, il s'agit de mettre au point des pratiques légitimes pour tous même si cette légitimité repose sur des critères différents dans chacun des systèmes de sens. Parfois les solutions sont relativement simples à établir. Ainsi, dans une entreprise conjointe germano-japonaise, le nombre de réunions préparatoires à toute décision a été fixé à deux, un compromis entre les multiples réunions souhaitées par les japonais pour qui elles servent à la concertation et au contrôle et la réunion unique souhaitée par les Allemands qui conçoivent la réunion comme un lieu de décision et qui, avec de multiples réunions, avaient le sentiment qu'aucune décision n'était jamais arrêtée (Salk, 1996). Parfois, les solutions synergiques exigent davantage de créativité interculturelle, ce qui suppose que l'équipe bénéficie d'une marge de manœuvre suffisante au sein de son institution pour inventer son propre mode de fonctionnement. Cette dernière phase d'élaboration de solutions se fait en plusieurs étapes ; les solutions définies par les participants en séance

et les cultures politiques. Elle a mis en évidence que le jeu des cultures est complexe à la fois parce que les niveaux s'entremêlent et parce que certaines cultures, les cultures politiques en particulier, sont difficiles à appréhender. Trop souvent négligées car les acteurs s'en tiennent souvent à ce qui est directement observable, les cultures politiques jouent néanmoins un rôle de premier plan dans les difficultés du travail en équipes multiculturelles.

La dernière partie a présenté des pistes pour une gestion à la fois légitime et efficace de la diversité culturelle. Par exemple, quand la nécessité d'intégration de l'équipe est faible, il est envisageable de compter sur les capacités spontanées des personnes à s'adapter, quitte à encourager les adaptations par des événements sociaux qui fédèrent les équipes. Quand l'intégration requise est forte et que l'équipe rassemble deux nationalités, il est plus pertinent d'accompagner l'équipe dans la construction de *modus vivendi* aux croisements des deux cultures en présence. Le postulat même de la nécessaire adaptation à la diversité qui fonde la gestion des équipes multiculturelles implique la variété des manières de gérer ces équipes en s'adaptant chaque fois à leurs spécificités. Ajoutons, pour conclure, que les expérimentations pour trouver de nouveaux modes de gestion interculturelle adaptés aux différentes équipes sont encore à poursuivre, les pratiques actuelles étant loin d'être à maturité.

## RÉFÉRENCES

- Adler, N., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, Kent Publishing Company, 1987.
- Akouf, O., « La communauté de vision au sein de l'entreprise : exemples et contre-exemples », dans G. L. Symons, *La Culture des organisations*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 71-98, 1988.
- Barre, N., « General Electric boucle avec la prise de contrôle de Honeywell la plus grosse acquisition industrielle de l'histoire », *Les Échos*, Paris, 24 octobre 2000.
- Björke, B., *Business Culture and Leadership : National management style in the global economy*, Cheltenham, Edward Elgar, 1999.
- Bonarelli, P., *La Réflexion est-elle rentable ?*, Paris, L'Harmattan, 1994.
- Chevrier, S., « Le solide contre l'ingénieux : malentendus dans la gestion de projets franco-suisses », dans P. d'Iribarne, A. Henry, J.-P. Segal, S. Chevrier et T. Globokar, *Cultures et mondialisation, gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, chap. VI, p. 137-151, 1998.
- Chevrier, S., *Le management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000.
- Chevrier, S., « Is national culture relevant for management in a global context ? The case of Switzerland », IFSAM World Congress, Gold Coast, Australie, 2002.
- Chevrier, S., *Cultural Interbreeding among Migrant Workers*, Egos Colloquium, Freie Universität Berlin, juillet 2005.
- Demorgon, J., *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Paris, Anthropos, Economica, 1996.
- d'Iribarne, P., *La Logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
- d'Iribarne, P., « Comment s'accorder : une rencontre franco-suédoise », dans P. d'Iribarne, A. Henry, J.-P. Segal, S. Chevrier et T. Globokar, *Cultures et mondialisation, gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, chap. IV, p. 89-115, 1998.
- d'Iribarne, P., « Les ressources imprévues d'une culture : une entreprise "excellente" à Casablanca », dans P. d'Iribarne, A. Henry, J.-P. Segal, S. Chevrier et T. Globokar, *Cultures et mondialisation, gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, chap. IX, p. 223-251, 1998.
- Grelon, A., « Le poids de l'histoire : l'héritage de l'ingénieur contemporain », dans C. Lanciano, M. Maurice, J.-J. Silvestre et H. Nohara (dir.), *Les Acteurs de l'innovation et l'entreprise : France Europe Japon*, Paris, L'Harmattan, p. 201-216, 1998.
- Hofstede, G., *Cultures' Consequences, international differences in work-related values*, Beverly Hills, Sage, 1980.
- Javidan, M., R.J. House, « Leadership and cultures around the world : findings from Globe », *Journal of World Business*, vol. 37, n° 1, p. 1-2, 2002.
- Labounoux, G., « Socialité organisationnelle », dans collectif Sciences humaines Paris IX-Dauphine, *Organisation et management en question(s)*, Paris, L'Harmattan, p. 64-79, 1987.
- Lasserre, H., *Le Pouvoir de l'ingénieur*, Paris, L'Harmattan, 1989.
- Le Goff, J.-P., *Le Mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*, Paris, La Découverte, 1992.
- Merckens, H., « Management ethnocentrique, polycentrique, eurocentrique et géocentrique », dans J. Demorgon et E.-M. Lipiansky (dir.), *Guide de l'interculturel en formation*, Paris, Retz, chap. 17.1, p. 261-264, 1999.
- Midler, C., *L'Auto qui n'existait pas*, Paris, Interéditions, 1993.
- Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'organisation, 1982.
- Piron, Ph., et O. Lucas, *La Conception en alliance intégrée. Le cas de l'alliance européenne des mistles matiques*, Séminaire « Ressources technologiques et innovation », École de Paris du management, 21 octobre 1998.