Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 63 (2005)

Heft: 3: Entreprise et cultures : vers une compétence interculturelle ; Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'adminstration, direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital humain II

Artikel: Nouvelles perspectives pour le management d'équipes interculturelles

Autor: Chevrier, Sylvie

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141677

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

NOUVELLES PERSPECTIVES POUR LE MANAGEMENT D'ÉQUIPES INTERCULTURELLES

SYLVIE CHEVRIER
Université de Marne la Vallée

> En prenant en compte la dimension des équipes, l'auteure nous invite à bâtir des synergies culturelles autour de l'exploration conjointe des univers de sens respectifs, de préférence en présence d'un médiateur pour gérer les conflits d'interprétation. Dans une logique d'accompagnement des équipes concernées, elle préconise le recours à l'approche par les incidents critiques et l'explicitation des modes de fonctionnement afin d'obtenir une manière de faire légitime pour tous. Ces compromis pratiques centrés sur le processus et le contenu s'opèrent par un ajustement par aller-retour entre expérience pratique et distanciation respective. Sous conditions d'autonomie de l'équipe et de volontariat des participants, cette configuration semble probante en contexte explicite, à condition de lever les risques d'instrumentalisation des cultures. Toutefois, l'accès à des contextes riches ou implicites et les évolutions de la gestion d'équipes en virtuel, à distance et avec des projets multiples complexifient l'approche proposée.

L'internationalisation des entreprises, qu'elle prenne la forme d'acquisitions à l'étranger, d'alliances ou de participation à des projets internationaux, conduit un nombre croissant de personnes à travailler en milieu interculturel. Or, confrontées à un même contexte, des personnes de diverses cultures ne mobilisent pas les mêmes cadres d'interprétation de la situation et jugent appropriées des conduites différentes. Ainsi, un moyen de pression et d'incitation utilisé par un chef pour influencer l'action de son personnel sera jugé légitime dans un contexte culturel et illégitime dans un autre. Par exemple, fixer des objectifs précis à son subordonné après une courte discussion sera perçu comme parfaitement conforme aux bonnes relations hiérarchiques dans un contexte américain, tandis que cela risque d'être lu comme une ingérence dans les prérogatives du subordonné qui estime savoir ce qu'il a à faire dans un contexte français (d'Iribarne, 1989). Dès lors, comment travailler ensemble dans le cadre d'une équipe interculturelle, c'est-à-dire s'organiser en vue d'une action concertée alors que chacun utilise ses propres repères pour apprécier la situation?

BÂTIR DES SYNERGIES CULTURELLES

Les recherches sur le fonctionnement et des difficultés quotidiennes de plusieurs équipes internationales (Segal, 1990; Globokar, 1995; Chevrier, 2000; d'Iribarne et al., 1998) nous ont conduit à proposer une démarche afin d'aider leurs membres à surmonter les barrières culturelles et à «bâtir des synergies» (Chevrier, 2003).

Une telle démarche repose sur plusieurs hypothèses. La première est que la compréhension des différents univers de sens est nécessaire pour être en mesure d'inventer des compromis pratiques acceptables par tous et de mettre en place des méthodes de gestion adaptées à des partenaires ou collègues de plusieurs cultures et stables dans le temps. La démarche proposée se démarque en cela de l'adaptation de chaque membre aux autres, selon un processus empirique d'essais et d'erreurs. Elle suppose que la connaissance des cadres d'interprétation des partenaires informe utilement le processus d'ajustement. La seconde hypothèse est que la mise en évidence de ces cadres d'interprétation est facilitée par un médiateur qui accompagne l'équipe mais n'est pas partie prenante de ses enjeux opérationnels. Son rôle est d'inciter les membres de l'équipe à une réflexion sur leur expérience et leur pratique et à mettre en évidence les grilles de lecture qui leur donnent sens. La simple confrontation des partenaires ne permet qu'un lent apprentissage voire une polarisation sans progrès dans la connaissance de l'autre (d'Iribarne, 1998). La mise à plat des univers de sens des partenaires, et en particulier des différentes conceptions qui posent problème, a davantage de chances d'aboutir si elle est encadrée par un processus structuré ou si elle est conduite par un médiateur culturel. Le médiateur aide non seulement à l'explicitation de cadres de références largement inconscients pour les acteurs, mais il contribue aussi à tempérer les conflits susceptibles d'émerger lors de l'analyse des comportements respectifs.

ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES

D'un point de vue pratique, la trame suivante peut être utilisée pour aider les équipes à bâtir des synergies interculturelles. Après que l'équipe ait commencé à travailler ensemble, une première réunion amène chaque participant à identifier les incidents qu'il juge critiques pour le fonctionnement de l'équipe ou qui suscitent son incompréhension. Voici quelques exemples de tels incidents: des décisions qui semblent être prises et qui sont remises en question par la hiérarchie, une difficulté à négocier un changement de solution technique, alors que la nouvelle proposition permet clairement d'optimiser certaines performances, l'impossibilité d'avoir accès à des informations estimées importantes pour la coopération, etc. Il ne s'agit pas pour les participants de faire état de différences culturelles qu'ils auraient repérées mais de présenter, dans leurs termes, les difficultés concrètes de la coopération. Une fois définis les incidents critiques que l'équipe désire traiter, les protagonistes de ces incidents sont invités à expliciter le sens de leur action. Pourquoi, de leur point de vue, telle décision pouvait ou, au contraire, ne devait pas être modifiée? Le but de cette délicate étape est de faire exprimer par chaque participant au nom de quoi il juge tel acte de management légitime ou inacceptable. Le rôle du médiateur est ici d'amener les participants de l'explicitation des positions personnelles à l'inférence des univers de sens en contenant leurs jugements négatifs sur des conceptions différentes des leurs. Plusieurs rencontres visent à permettre aux participants de se familiariser avec d'autres systèmes de sens. Une fois ceux-ci compris, l'exploration des modes de fonctionnement possibles peut se faire en connaissance de cause. En pratique, les équipes définissent rarement des manières de faire *ex nihilo* mais négocient des façons de procéder pour éviter que les incidents critiques ne se reproduisent. Par exemple, une équipe met au point des procédures jugées acceptables à l'aune des conceptions de la décision des uns, fondées sur la rationalité technique et de celles des autres, fondées sur le consensus politique. Les procédures retenues peuvent être un compromis créatif entre des pratiques exis-

tantes ou des procédures déjà mises en œuvre, l'essentiel étant que celles-ci prennent un sens positif dans les cultures des participants. C'est là le point clé du management interculturel; son objet est d'identifier des manières de faire légitimes pour tous, même si cette légitimité se fonde sur des lectures très différentes des parties prenantes.

DÉFINIR DES COMPROMIS PRATIQUES

Ainsi, une équipe de projet franco-suisse peut se mettre d'accord sur une pratique qui vise à faire trancher par la hiérarchie les conflits qui n'ont pas été résolus par la discussion entre collègues. Pour les Français, il s'agit en recourant au chef de s'assurer d'une décision dont la rationalité dépasse celles, limitées, des parties. Le supérieur hiérarchique est vu comme le garant d'une décision porteuse d'une rationalité englobante. Pour les Suisses, l'intervention du chef est perçue comme un arbitrage nécessaire pour pallier l'absence d'accord, une décision, quelle qu'elle soit, valant mieux que le blocage du travail collectif. Il remplit son rôle conformément à l'esprit de la «paix du travail» qui prévoit le recours à l'arbitrage lorsque la conciliation échoue. L'acceptation du processus entraîne l'acceptation de son résultat quel qu'il soit. Dans le premier contexte, le recours au chef apparaît légitime parce qu'on y voit le moyen d'obtenir une décision au contenu raisonnable, dans le second contexte, la décision est acceptée car elle résulte d'un processus raisonnable. Que ce soit celle d'un juge de paix (conception suisse) ou celle d'un décideur compétent dans les conflits quotidiens (conception française), la légitimité de l'intervention du chef est acquise de part et d'autre. La référence au chef est légitime dans les deux cultures pour débloquer un conflit, même si la légitimité repose sur des raisons différentes: légitimité du processus ou légitimité du personnage compétent au service d'une rationalité englobant les rationalités locales.

Lorsque des manières de faire ont été définies, elles sont mises à l'épreuve par les participants. Ces expérimentations sur le terrain donnent lieu à de nouveaux échanges entre les participants pour déterminer les éventuels ajustements à opérer. La connaissance de ses propres repères et de ceux de l'autre n'induit pas mécaniquement des conduites adaptées de part et d'autre. C'est l'aller-retour entre l'expérience pratique et la distanciation réflexive par rapport à l'action qui permet des ajustements adéquats.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE ET LIMITES DE LA DÉMARCHE

La réussite de la démarche proposée suppose que certaines conditions soient réunies. D'abord, il est nécessaire que l'équipe bénéficie d'une autonomie suffisante pour être en mesure d'inventer son propre mode de fonctionnement.

Ensuite, la démarche repose sur le volontariat des participants. Or, les jeux d'intérêts et de pouvoir à l'œuvre au sein de toute équipe peuvent inciter les participants à ne pas s'investir dans la démarche. Par exemple, dans un contexte de rapports de pouvoir déséquilibrés, les membres du groupe dépendant risquent de ne pas être incités à pointer les difficultés de peu de rétorsions diverses. De même, lorsque des conflits de fond opposent des sous-groupes culturels, le masquage de ces divergences d'intérêts par une explication sur le registre des différences culturelles peut être une stratégie délibérée des acteurs. Ainsi, le refus de se soumettre à une exigence peut être justifié par une sorte d'«exception culturelle», signifiant ici que, dans le contexte culturel donné, la solution préconisée est inadéquate. Le respect des cultures apparaît un argument plus légitime dans un débat que des intérêts économiques

par exemple. Dès lors, entreprendre l'analyse des divergences culturelles qui servent d'alibi menace les acteurs en les exposant, au risque de dévoiler l'instrumentalisation qu'ils font de la culture.

Soulignons encore que la démarche proposée qui consiste à mettre l'accent sur la communication entre les acteurs, sur l'explicitation des non-dits et la mise à plat des références de chaque partie prenante n'a pas de prétention universelle. Elle apparaît bien adaptée au contexte culturel américain marqué par l'attachement aux règles explicites. La notion de *feed-back*, souvent mentionnée dans la littérature américaine au titre de l'amélioration de la communication interculturelle, atteste de la conviction que l'explicitation des «évidences cachées» permet de lever les difficultés de compréhension. Explicitation et feed-back tendent également à placer l'échange interculturel dans un contexte «pauvre» caractéristique, selon Hall (1979), de la culture américaine. La démarche semble bien adaptée aussi au contexte français dans lequel il est admis que l'analyse formelle de la situation est une condition de l'action efficace. En revanche, il n'est pas certain que cette stratégie soit acceptable pour des partenaires de cultures au contexte «riche» qui privilégient l'implicite et répugnent à affronter ouvertement les conflits.

DES ÉQUIPES VIRTUELLES

Enfin, l'accompagnement interculturel tel que nous l'avons décrit, suppose l'existence d'une équipe réunie dans un lieu autour d'un projet ou d'une finalité commune et interagissant régulièrement. Or, nos observations récentes dans des organisations internationales montrent que les équipes interculturelles ne se contentent pas d'être des équipes «ordinaires» auxquelles se greffent une dimension internationale. Elles sont de plus en plus souvent virtuelles, chacun travaillant dans son propre pays à distance des autres et communiquant avec eux essentiellement par voie électronique ou téléphonique. S'ajoute parfois une difficulté supplémentaire de synchronisation liée au décalage horaire. Fréquemment aussi, l'appartenance simultanée à plusieurs équipes de travail, du fait d'organisations matricielles et de la diffusion des structures par projet, est à l'origine d'un manque de disponibilité des interlocuteurs.

En résumé, les équipes interculturelles cumulent la distance, la communication dans une langue plus ou moins maîtrisée, la dispersion sur plusieurs projets ou activités, et l'inscription dans des structures organisationnelles transversales dans lesquelles les responsabilités sont plus ou moins définies. Dans cet environnement complexe, il est difficile d'isoler les difficultés de fonctionnement de l'équipe liées aux différences culturelles des multiples difficultés d'autres natures. Il apparaît toutefois intéressant d'étudier de plus près ces équipes, qui tendent à être de plus en plus répandues dans les entreprises éprises de collaborations internationales. Il semble en particulier intéressant de comprendre comment les dimensions culturelles interviennent dans leur dynamique et interfèrent avec leurs multiples autres contraintes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Chevrier, S. (2000), *Le management des équipes interculturelles de travail*, Paris, PUF.

Chevrier, S. (2003), *Le management interculturel*, coll. Que sais-je ?, Paris, PUF.

Globokar, T. (1995), Gérer en Slovénie. Les difficultés de la communication interculturelle, *Gérer et comprendre*, Annales de Mines, juin.

Hall, E.T. (1979), *Au-delà de la culture*, Paris, Seuil.

Iribarne (d') Ph. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil.

Iribarne (d'), Ph., Henry, A., Segal, J.-P., Chevrier, S., Globokar, T. (1998), *Cultures et Mondialisation, Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil.

Segal, J.-P. (1990), « Les pièges du management interculturel : une aventure franco-québécoise » *Gérer et comprendre*, Décembre, p. 47-58.