

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	70 (2012)
Heft:	3
Artikel:	Variété des équipes multiculturelles : vers des approches adaptées
Autor:	Wang, Elen Rozay / Santistevan, Diana
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-390909

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: 02.02.2026

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

VARIÉTÉ DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES: VERS DES APPROCHES ADAPTÉES

ELEN ROZAY WANG ET DIANA SANTISTEVAN

Ecole de Management de Normandie

e.rozay@em-normandie.fr, d.santistevan@em-normandie.fr

> Toutes les équipes multiculturelles ne sont pas équivalentes et ne peuvent donc pas être appréhendées de façon identique. En s'appuyant sur l'approche de l'Identité Sociale, l'article permet d'identifier deux grands types d'équipes multiculturelles. L'objectif est de présenter les défis liés à chacune de ces équipes ainsi que leurs potentiels, afin de proposer quelques pistes de réflexion pour une approche adaptée de cette diversité.

Mots clés: équipes multiculturelles, management interculturel, Identité Sociale, sous-groupes, gestion des équipes, performance.

INTRODUCTION

Avec le nombre croissant des partenariats transnationaux ou des acquisitions à l'international, il est de plus en plus nécessaire de comprendre les comportements individuels au sein des équipes multiculturelles¹. Bien que la recherche interculturelle soit déjà inscrite dans le champ du management, le fonctionnement des équipes multiculturelles est moins bien compris. Comme Gelfand, Erez, & Aycan l'indiquent, «*l'essentiel de la recherche interculturelle se focalise sur des comparaisons culturelles...; peu d'attention a été accordée à la dynamique des interactions culturelles*»² (2007: 497). En d'autres termes, «*ce qui est pertinent pour l'efficacité managériale ce n'est pas la prise de conscience des différences culturelles en elles-mêmes, mais plutôt les processus qui sous-tendent et stimulent l'interaction à partir de ces différences*» (Staber 2006: 190). L'utilisation de l'approche de l'Identité Sociale permet de mieux appréhender les comportements individuels au sein des équipes multiculturelles. Cette approche alternative permet de prendre conscience de la variété des équipes multiculturelles, et par là même de la nécessité d'une gestion adaptée à chacune de ces équipes. Cet article (a) présente deux grands types d'équipes multiculturelles en se reposant sur l'approche de l'Identité Sociale; (b) vise à mettre en lumière les principales difficultés liées à la gestion des équipes multiculturelles; et enfin (c) offre quelques préconisations adaptées aux situations liées à chaque type d'équipes.

¹ Les termes 'groupe' et 'équipe' seront utilisés de manière indifférenciée dans cet article.

² Toutes les traductions anglais-français sont des auteurs du présent article.

L'APPROCHE DE L'IDENTITÉ SOCIALE

L'approche de l'Identité Sociale est fortement développée dans les recherches sur les groupes et les relations intergroupes. Certains auteurs vont même jusqu'à dire que les dynamiques de groupes ne peuvent être comprises sans cette approche (Hogg et Terry, 2000). La théorie de l'Identité Sociale cherche à évaluer dans quelle mesure les individus s'identifient en termes d'appartenance au groupe social (Howard, 2000; Tajfel et Turner, 1986). Cette catégorisation fait apparaître des endo-groupes (*in-group*) qui sont favorisés aux dépens des exo-groupes (*out-group*) dont on se méfie, et que l'on tend à juger et stéréotyper (Stahl, et al. 2010).

Dans le contexte des équipes multiculturelles, cette catégorisation sociale peut prendre forme rapidement et persister (Stahl, et al. 2010). En effet, «*la nationalité est une caractéristique essentielle déterminant le statut au sein des équipes transnationales*» (Earley et Mosakowski 2000: 45). Dès la formation de l'équipe, la diversité culturelle a tendance à être le marqueur commun à tous les membres de l'équipe. C'est donc la culture qui devient souvent significative, et dans ce cas, la catégorisation sociale est bien basée sur la nationalité. Les endo-groupes ou les exo-groupes sont donc construits sur l'appartenance ou la non appartenance à une nationalité.

TYPE 1 : LES ÉQUIPES 'POLARISÉES'

Dans le cadre d'une équipe multiculturelle, la présence d'un groupe dominant plus ou moins homogène (soit par la nationalité ou la sphère culturelle³) peut conduire à la création d'un exo-groupe comprenant ceux qui, parce qu'ils sont suffisamment différents, ne sont pas acceptés dans le groupe dominant. L'exo-groupe ne doit pas forcément être culturellement homogène pour se former – c'est le fait d'être rejeté par le groupe dominant qui unit ses membres. L'influence ayant tendance à être concentrée sur un seul groupe dominant, nous appellerons ce type d'équipe les 'équipes multiculturelles *mono-polarisées*'. Dans son étude basée au Danemark, Lauring (2009) observe par exemple des tensions réelles entre des exo-groupes de collaborateurs étrangers, et le groupe dominant d'interlocuteurs danois qui n'ont pas réussi à s'engager pleinement dans la relation. On observe en effet, que lorsque l'interaction se produit dans leur propre pays, les 'locaux' ressentent souvent moins la nécessité de s'impliquer dans l'interaction ou de mobiliser leurs connaissances culturelles.

Il arrive parfois qu'au sein d'un groupe de travail multiculturel, deux nationalités ou deux sphères culturelles se partagent ou se disputent le pouvoir. Ceci peut aboutir à la formation de deux sous-groupes forts et dans ces cas, nous avons plutôt affaire à des 'équipes multiculturelles bipolaires', comme dans le cadre de projets transnationaux, de mise en place de joint-ventures ou de fusions. Ces situations tendent à renforcer les barrières naturelles qui se créent lors du processus de catégorisation. Lorsque deux nationalités ou sphères culturelles apparaissent dans un même groupe, la catégorisation basée sur un marqueur culturel conduit à la création de sous-groupes, ce qui favorise le développement de stéréotypes et par là-même l'apparition de conflits.

³ Une sphère culturelle est un regroupement de cultures partageant des similarités. House et al. (2004).

TYPE 2: LES ÉQUIPES 'NEUTRES'

En revanche, dans les situations où il n'y a pas de nationalité dominante, la catégorisation sociale basée sur la nationalité peut certes se produire mais elle ne va pas aboutir à la création de sous-groupes reposant précisément sur la culture. Bien que le groupe puisse faire face à des problèmes d'ordre culturel (incompréhensions etc.), l'effet de catégorisation sociale basée sur la culture est moindre, voire nul. Nous appellerons ces équipes, les 'équipes multiculturelles *neutres*'.

Ainsi, nous avons mis en évidence l'existence de deux grands types d'équipes multiculturelles: 1) celles qui sont 'polarisées (monopolistique/bipolaire) et dans lesquelles il existe un groupe dominant; et 2) celles qui sont culturellement 'neutres' et qui ne conduisent pas à la formation de sous-groupes⁴. Il convient maintenant d'expliquer plus précisément les défis liés au fonctionnement de ces deux types d'équipes multiculturelles.

LES EQUIPES MULTICULTURELLES NEUTRES

Dans les équipes multiculturelles dites 'neutres', il n'existe donc pas de regroupements démographiques ou de valeurs possibles. Bien que les membres de ces équipes puissent réaliser des catégorisations sociales, nous n'observons pas forcément la formation de sous-groupes. Les interlocuteurs auront donc plutôt tendance à baser leurs interactions sur les membres du groupe et non sur leur appartenance à un groupe social.

Ces équipes sont confrontées à plusieurs difficultés, notamment liées à la forte diversité des valeurs des membres. Cette variété conduit à l'apparition de conflits⁵ qui auront un impact sur la performance de l'équipe (Jehn, Chadwick et Thatcher 1997). Stahl explique ainsi que «*la diversité au sein d'un groupe accroît fondamentalement les conflits potentiels, car des individus aux expériences et parcours divers possèdent des valeurs et des croyances différentes, qui peuvent avoir un impact direct sur leurs priorités, leur mode d'interprétation et leur réponse à des stimuli*» (2010: 4). Les sources de conflits sont profondes et souvent inconscientes, et donc plus difficiles à identifier et à résoudre. De nombreux travaux empiriques ont montré comment les conflits peuvent être liés à des problèmes de compréhension (Chevrier, 2005) et de malentendus (Karjalainen et Soparnot 2010).

Des solutions existent pourtant pour tenter de dépasser ces difficultés. Ainsi la création d'équipes hybrides peut être une solution utile dans ce contexte. Proposée par Earley & Mosakowski, la notion d'équipe hybride «consiste en un ensemble émergent et simplifié de règles, d'actions, de perceptions et d'attentes en termes de capacité de travail, que les membres d'une même équipe développent, partagent et mettent en application après concérations mutuelles» (2000: 25). Tandis que la culture d'équipe hybride émerge souvent de l'interaction et des échanges entre les membres d'une équipe, certaines organisations préfèrent choisir de gérer la diversité en utilisant des outils plus formalisés. Comme le souligne Karjalainen (2007), la gestion de ces équipes par le biais d'une *culture d'entreprise* commune peut s'avérer être une alternative possible. Ainsi, «*la conception commune n'empêche pas les conflits, mais elle limite leur développement*» (Karjalainen 2007: 8). Que cette culture

⁴ Les auteurs souhaitent ici remercier Prof. Ludovic Jeanne pour sa contribution à l'élaboration de ces différents termes.

⁵ «Un conflit est l'expression d'opinions et de priorités différentes qui sont la conséquence de besoins ou de demandes opposées» (Tjosvold, 1986 cité dans Stahl et al. (2010)).

commune de travail émane des individus eux-mêmes ou de l'entreprise, les recherches montrent que des équipes partageant une culture unifiée sont souvent plus performantes que les autres (Earley et Mosakowski, 2000).

Malgré les avantages de la mise en place d'une culture unifiée, cette démarche exige du temps afin de clarifier les règles et les normes, et de créer une orientation commune pour l'entreprise. Les membres du groupe ont également besoin de temps pour s'approprier les règles et apprendre à communiquer efficacement entre eux. Par ailleurs, ceux-ci doivent développer un sens de l'empathie, une volonté de compréhension et de tolérance vis-à-vis des autres. D'autre part, cette standardisation peut être difficilement acceptée par les membres de l'équipe qui risquent d'être réticents à s'approprier ces normes. «*Ces métacoordinations restent (...) virtuelles tant que les acteurs ne les mettent pas en œuvre*» (Chevrier et Segal, 2011). Par ailleurs, toutes ces règles et ces normes communes peuvent atténuer la variété des comportements ce qui conduit à réduire la créativité (Schneider et Barsoux, 2003). En effet, la créativité qui sous-tend et encourage l'innovation est directement liée à la diversité. Pour les entreprises qui recherchent l'innovation, le fait de neutraliser les différences peut briser l'essence même de la créativité (Distefano et Maznevski, 2000). Cette dimension doit donc être bien prise en compte par l'entreprise ou par l'équipe concernée.

LES EQUIPES MULTICULTURELLES POLARISEES

Bien que les difficultés de conflits et de compréhension rencontrées dans les équipes neutres se retrouvent également dans les équipes polarisées, il faut noter que la création d'une culture commune ne fonctionne pas forcément de façon efficace avec les équipes polarisées. Par ailleurs, les équipes polarisées rencontrent d'autres défis particuliers liés à la création de sous-groupes. La catégorisation sociale peut ainsi provoquer une 'dépersonnalisation' de l'individu. Cela signifie que l'individu peut ignorer ses propres traits personnels et absorber les caractéristiques 'idéales' du groupe dominant. L'individu s'approprie les valeurs de ce sous-groupe et tend à s'oublier soi-même (Tajfel et Turner, 2001).

La dépersonnalisation peut également aboutir à un sentiment de méfiance car les membres de l'équipe ont tendance à juger les autres sur leur appartenance à un groupe (développement de stéréotypes). On observe souvent une rétention d'informations ou des comportements agressifs vis-à-vis des autres membres (Distefano et Maznevski, 2000). Earley et Mosakowski (2000) montrent d'ailleurs que les équipes faiblement hétérogènes (ou à tendance 'polarisées') font souvent face à davantage de conflits que celles qui sont plus fortement hétérogènes (ou neutres). Même si des normes sont établies par l'entreprise, il est souvent difficile d'atteindre une culture commune à cause d'une cassure entre sous-groupes. Par exemple, dans le cas danois exposé plus haut (Lauring 2009), la culture d'entreprise ou les règles communes élaborées par l'équipe n'ont pas empêché la formation de sous-groupes ni l'apparition de conflits. Aussi, les équipes multiculturelles polarisées doivent être gérées de façon adaptée. Certains chercheurs ont montré que dans le cas précis des équipes bipolaires, la création d'une *équipe tierce* permet par exemple d'atténuer cette bipolarisation et ainsi de réduire les conflits (Earley et Mosakowski, 2000). Toutefois, ceci exige une reconnaissance et une conscience même de l'organisation et du fonctionnement de ces sous-groupes. Par ailleurs, les entreprises ne souhaitent pas ou n'ont pas toujours la capacité structurelle d'intégrer un troisième groupe.

Dans le cas des équipes multiculturelles mono-polarisées, l'*adaptation* peut aussi permettre de faire face aux difficultés d'interaction et ainsi faciliter l'intégration des expatriés. Pour adapter son comportement à la culture environnante dominante, l'expatrié (en minorité) doit posséder une certaine connaissance préalable de la culture locale. Pour cela, il doit dans un premier temps formuler des hypothèses de comportements appropriés, ce que Adler appelle le '*first best guess*' (2007). Dans un deuxième temps, dès lors qu'il connaît mieux ses interlocuteurs, l'expatrié peut modifier et ajuster son comportement en fonction de ses collaborateurs. Toutefois, cette démarche d'adaptation n'est pas aisée et les expatriés concernés par ce processus d'adaptation doivent être particulièrement réceptifs et sensibles aux différences culturelles. Les compétences linguistiques fortes sont également un impératif pour réussir cette intégration.

Bien que l'adaptation permette une meilleure intégration, cette solution n'est cependant pas sans inconvénient. En effet, cela signifie que lors de la phase initiale de formation de l'équipe, l'individu en minorité se repose sur des stéréotypes qui peuvent néanmoins s'avérer faux, même s'ils sont basés sur un apprentissage légitime (recherches empiriques, lectures etc.). Par ailleurs, la personne concernée peut se trouver confrontée à l'utilisation de techniques avec lesquelles elle n'est pas à l'aise ou qu'elle maîtrise mal. Ce travail d'adaptation exige donc une volonté et des aptitudes bien particulières.

Une alternative plus respectueuse des différences culturelles est ce que l'on peut appeler la '*synergie culturelle*' (Adler, 2002). Celle-ci peut être appliquée dans les équipes multiculturelles neutres ou polarisées sans distinction. La synergie culturelle permet de développer des solutions qui utilisent les «*différences culturelles comme levier, tout en respectant les caractéristiques culturelles spécifiques et uniques de chacun des membres de l'équipe*» (Adler, 2002: 127). Dans ce cas, les personnes impliquées dans l'interaction imaginent une solution créative qui ne remet pas en question les cultures des deux sous-groupes. Il s'agit d'une entente collaborative qui se construit autour des principes d'empathie et de flexibilité. Les membres de l'interaction se sentent respectés car ils n'ont pas besoin d'abandonner leur propre identité culturelle. Dans ces situations de synergie culturelle, les personnes concernées reconnaissent les avantages de la diversité culturelle et les valorisent.

Cette solution a des conséquences positives pour les managers et les membres de l'équipe, mais elle reste toutefois extrêmement difficile à mettre en œuvre. Les collaborateurs doivent en effet faire preuve d'une forte intelligence culturelle et d'une volonté de s'investir dans l'interaction et dans la relation à l'autre. Par ailleurs, les problèmes de compréhension culturelle peuvent subsister et doivent donc être gérés en permanence. D'où la difficile mise en application de cette synergie culturelle.

CONCLUSION

L'approche de l'Identité Sociale permet de bien prendre conscience que toutes les équipes multiculturelles ne peuvent pas être gérées de la même façon – ceci implique naturellement des solutions variées et adaptées. La mise en place d'une culture d'entreprise et de groupes hybrides peut s'avérer pertinente pour les équipes multiculturelles neutres, mais elle l'est moins pour les équipes multiculturelles polarisées. L'adaptation peut être une alternative intéressante pour des expatriés qui souhaitent s'intégrer, mais n'a pas de véritable intérêt dans une équipe bipolaire ou neutre. Enfin, la synergie culturelle peut être mobilisée dans

toutes les situations culturelles mais elle exige néanmoins des dispositions spéciales de la part des membres de l'équipe.

Par ailleurs, il faut bien noter que le contexte de l'entreprise ou de l'interaction ne doit pas être ignoré. Ainsi, la mise en pratique de normes communes pour gérer des équipes multiculturelles dans une entreprise innovante n'est pas pertinente puisque ces règles peuvent conduire à neutraliser la force créative liée à la diversité. Le lieu même de l'interaction doit également être pris en compte puisqu'elle a une influence évidente sur le comportement des membres (locaux ou non locaux) des équipes. La façon d'appréhender les équipes multiculturelles doit donc non seulement prendre en compte le contexte de l'entreprise mais aussi le type de diversité qui existe dans le groupe. Enfin, il apparaît évident aujourd'hui que la connaissance culturelle, la sensibilité, la flexibilité et la volonté même de s'engager dans la relation à l'autre sont des compétences critiques pour le bon fonctionnement d'une équipe multiculturelle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADLER, Nancy, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Thomson Learning, 2002.
- CHEVRIER, Sylvie, et SEGAL, Jean-Pierre, «Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales. Des acteurs en quête de modes d'emploi», *Revue Française de Gestion*, n° 212, 2011, pp. 145-146.
- CHEVRIER, Sylvier, «Les enjeux du management interculturel dans les projets de coopération au développement», *Coopérer aujourd'hui*, n° 44, 2005, pp. 15-24.
- DISTEFANO, Joseph, et MAZEWSKI, Martha, «Creating value with diverse teams in global management», *Organizational Dynamics*, vol. 29, n° 1, 2000, pp. 45-63.
- EARLEY, Christopher, et MOSAKOWSKI Elaine. «Creating Hybrid Team Cultures: an empirical test of transnational team functioning», *Academy of Management Journal* vol. 43, n° 1, 2000, pp. 26-49.
- GELFAND, Michele, EREZ Miriam, et AYCAN, Zeynep, «Cross-Cultural Organizational Behavior», *Annual Review of Psychology*, n° 58, 2007, pp. 479-514.
- HOGG, Michael, et TERRY, Deborah, «Social Identity and Self categorization processes in Organizational Contexts», *Academy of Management Review* n° 25, 2000, pp. 121-140.
- HOWARD, Judith «Social psychology of identities», *Annual Review of Sociology*, n° 26, 2000, pp. 367-393.
- JEHN, Karen, CHADWICK, Clint, et THATCHER, Sherry, «To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes.» *International Journal of Conflict Management*, vol. 8, n° 4, 1997, pp. 287-305.
- KARJALAINEN, Helena, «Quels outils et pratiques pour le management du personnel multiculturel?» Université de Fribourg , AGRH, 2007.
- LAURING, Jakob, «Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark», *Scandinavian Journal of Management* vol. 25, n° 4, 2009, pp. 385-394.
- SCHNEIDER, Susan C., et BARSOUX Jean-louis, *Managing Across Cultures*. Edinburgh Gate, Pearson Education Limited, 2003.
- STABER, Udo, «Social Capital Processes in Cross Cultural Management», *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 6, n° 2, 2006, pp. 189-203.
- STAHL, Günter, MAZNEVAKI Martha, VOIGT Andreas, et JONSEN Karsten, «Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups», *Journal of International Business*, n° 41, 2010, pp. 690-709.

STETS, Jan, et BURKE, Peter, «Identity Theory and Social Identity Theory», *Social Psychology Quarterly* n° 63, 2000, pp. 224-237.

TAJFEL, Henri, et TURNER, John, «An integrative theory of intergroup conflict», Dans *Intergroup relations: Essential readings*, de Michael Hogg et Dominic Abrams, Ann Arbor, Psychology Press, 2001 pp. 94-109.