

## **Impact de la diversité culturelle sur les processus à l'œuvre au sein des équipes de travail multiculturelles : le cas de la communication**

*Revue internationale sur le travail et la société*

Désiré Loth<sup>1</sup>

**Année** : 2010

**Volume** : 8

**Numéro** : 1

**Pages** : 41-52

**ISSN** : 1705-6616

**Sujets** : Diversité culturelle, équipes, travail, communication

### **INTRODUCTION**

L'environnement dans lequel opèrent les entreprises a beaucoup changé ces dernières années. La mondialisation de l'économie a entraîné dans de nombreux secteurs une hyper compétition qui constitue une menace d'importance majeure pour les entreprises. Dans ce nouvel environnement de compétition accrue, les entreprises, pour assurer leur pérennité, sont de plus en plus obligées d'adopter un style de management fondé sur le travail d'équipe, sur la participation et l'implication de tous les acteurs de l'organisation. C'est ainsi que la formation d'équipes de travail a été fortement encouragée ces dernières années, car elles constitueraient des lieux de ressourcement, d'échanges, d'aides, de créativité (Sundstrom 1999, Marquardt/Horvarth 2001, Mohrmann/Cohen 1995, O'Leary.Martocchio/Frink 1994, Salas et al. 1999). Mais avec l'internationalisation des entreprises, le fait marquant aujourd'hui c'est le développement d'équipes de travail multiculturelles qui demandent une collaboration étroite entre des individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents (Chevrier 2003, Bakir/Landis/Noguchi 2004, Cox/Blake 1991, Goodall/Roberts 2003).

---

<sup>1</sup> Maître de conférences, Université de Grenoble 3

En effet, les équipes multiculturelles possèderaient un fort potentiel de productivité. Des entreprises comme IBM, Colgate-Palmolive, Marriott, Ernst & Young et BP ont introduit avec un certain succès des équipes de travail multiculturelles. Malheureusement les DRH et les responsables d'équipes internationales ne savent que rarement tirer profit de cette diversité qui peut être considérée comme un facteur clé de succès important. La communication est essentielle dans la gestion des équipes interculturelles et c'est à ce niveau que sont détectés de nombreux facteurs de mésentente et de dysfonctionnement des équipes.

Dans cet article basé sur une revue de la littérature, nous proposons des conseils, des outils, une grille de lecture et d'orientation pour mieux améliorer la communication au sein des équipes de travail multiculturelles. Nous présenterons dans un premier temps les caractéristiques de l'équipe multiculturelle. Dans un second temps, nous analyserons le processus de la communication interculturelle à l'œuvre au sein des équipes multiculturelles.

## **1. CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉQUIPE MULTICULTURELLE**

### **1.1. La notion d'équipe de travail**

Une équipe de travail se définit comme tout ensemble formel d'au moins trois personnes interdépendantes et collectivement responsables en regard de la production d'un bien ou d'un service et dont la durée de vie est indéterminée (Gladstein 1984; Hackman 1987). Une équipe serait donc un groupe de personnes dont l'interdépendance des membres repose sur la réalisation d'un objectif, le travail en commun et la responsabilité des résultats.

### **1.2. L'équipe de travail multiculturelle**

Les équipes multiculturelles sont subdivisées en trois catégories distinctes, soient celles qui ont un membre d'une culture différente (équipes symboles « token groups »), celles dont les membres sont représentés par deux cultures (équipes biculturelles), et celles dont les membres proviennent d'au moins trois cultures différentes (équipes multiculturelles) (Adler 1991). Ceci nous amène à définir le concept de culture que nous retiendrons dans cette étude.

### **1.3. Le concept de culture : la culture comme système d'interprétation**

La culture est un concept polysémique. Devant la diversité que recouvre ce terme (Ajiferuke and Boddewyn 1990), il nous est nécessaire d'en trouver une définition. Nous définirons la culture d'une manière large comme : un système de significations appris et partagé par les membres d'un groupe. Plus précisément une somme de références et de représentations implicites, plus ou moins partagées par les acteurs d'un même groupe social, et qui structurent inconsciemment leurs façons de voir et d'agir, leurs façons d'interpréter le monde et les rapports entre les gens et qui peuvent susciter des tensions et incompréhensions du fait même qu'elles sont implicites (Chevrier, 2000, 2003; d'Iribarne, 1989). Il s'agit d'une approche très intéressante pour le management interculturel surtout lorsqu'interviennent des interactions (Chanlat 1990; D'Iribarne 1989).

La culture correspond à une grille de lecture partagée et mobilisée par les individus pour interpréter les situations qu'ils vivent. Selon les auteurs, la grille de lecture est faite de « représentations collectives », de « styles », de « mode de pensée », de « schémas conceptuels », etc. (Chevrier, 2003, p. 22).

#### **1.4. L'équipe en tant que système : le modèle EPS**

Les travaux sur la performance des groupes de Gladstein (1984), Hackmann (1987), Mc Grath (1984), Steiner (1972) et Stewart et Barrick (2000), nous fournissent les bases fondamentales d'un modèle explicatif dénommé « Input-Process-Output ».

Selon ces auteurs, la performance d'un groupe s'explique par un modèle médiateur qui prend la forme suivante :

##### **LES « INPUTS » OU « ENTRÉES » :**

###### **a. le contexte ou l'environnement :**

Par contexte au sens large, on entend l'environnement externe de l'équipe constituée par différents éléments pouvant modifier les performances d'une équipe de travail (Johns 2001, Marks/Mathieu/Zaccaro 2001, Millhous 1999). En résumé, les principales variables de contexte peuvent être les suivantes :

- la structure organisationnelle et les principales caractéristiques de l'entreprise (Cohen/Bailey 1997).
- Les caractéristiques de l'environnement économique (Gaudine/Saks 2001, Gladstein 1984, Judge/Miller 1991).
- La coopération et la communication avec d'autres équipes au sein de la même entreprise (Campion/Medsker/Higgs 1993).
- La branche à laquelle appartient l'entreprise (Johns 2001).
- Le rôle du management (Chevrier 2003).

**b. le type de tâches :** en dehors du contexte, la nature et le type de tâches (routinières ou complexes) auront également une influence sur les processus à l'œuvre au sein d'une équipe multiculturelle.

**c. les caractéristiques structurelles de l'équipe :** elles concernent la diversité des membres de l'équipe au regard de certains critères (âge, sexe, profession, **culture**,...).

##### **LES « PROCESS » OU PROCESSUS : LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE**

Ces « Inputs » ou entrées influencent les « process » (processus d'interaction au sein du groupe) qui influencent à leur tour la performance du groupe (Output).

Plus précisément dans ce modèle les entrées sont considérées comme des variables indépendantes ou explicatives. Les processus de groupe sont considérés comme des mécanismes médiateurs liant les variables d'entrées à des variables relatives aux résultats.

Selon (Powell et al 2004), (Hackman 1987) les processus de groupe peuvent être répartis en deux catégories :

- **les processus de réalisation des tâches**
- **les processus interpersonnels.**

Les processus de réalisation des tâches concernent l'aspect opérationnel de l'équipe de travail. Il s'agit des procédures et méthodes utilisées pour réaliser des tâches. Les processus interpersonnels concernent les différentes relations qui s'instaurent entre les membres de l'équipe. Il s'agit de l'ensemble des variables qui décrivent la vie affective de l'équipe. Les deux types de processus interagissent dans une équipe.

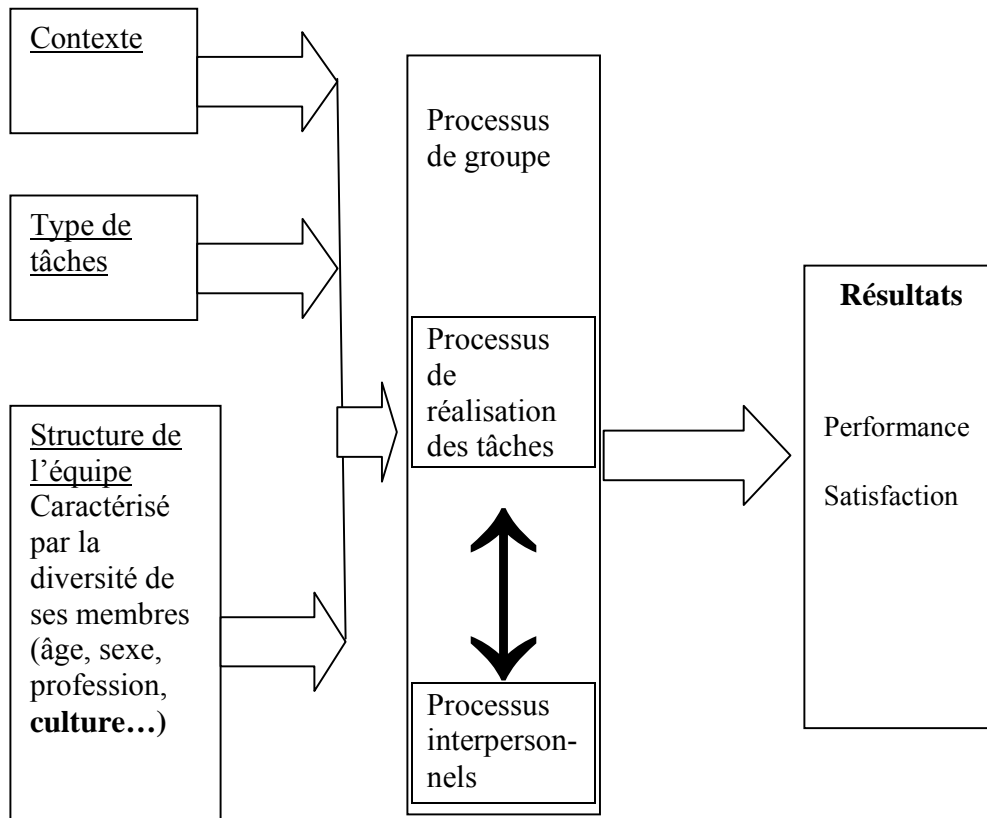
### **LES OUTPUTS OU SORTIES**

Les Outputs ou sorties se réfèrent aux résultats issus des processus de l'équipe. Ces résultats matérialisent le travail de l'équipe en termes de réalisation des tâches et la vie de l'équipe.

Dans les équipes multiculturelles ce sont les entrées comme les caractéristiques structurelles et plus particulièrement la diversité culturelle qui ont une influence décisive sur les processus de travail de l'équipe et tout particulièrement sur la communication.

**MODÈLE  
ENTRÉES-PROCESSUS-SORTIES**

ENTRÉES	PROCESSUS	SORTIES
---------	-----------	---------



**Source :** Mac Grath, 1984, Hackman, 1987.

**2. LES PROCESSUS À L'ŒUVRE AU SEIN DES ÉQUIPES MULTICULTURELLES :  
LE CAS DE LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE**

Nous avons vu précédemment que chaque équipe peut être considérée comme un système ouvert comportant des éléments qui interagissent dans des processus pour atteindre un objectif commun. Dans les équipes de travail multiculturelles les processus à l'œuvre sont encore plus complexes que dans les équipes monoculturelles et les interactions entre les membres peuvent aboutir à des situations de crise et de conflits. Les principales difficultés rencontrées au sein des équipes interculturelles se situent au niveau de la communication.

L'essentiel du travail des équipes multiculturelles se fait effectivement à travers la communication. En effet, les membres d'une équipe multiculturelle doivent échanger des informations, émettre des idées, prendre des décisions, coordonner leurs activités. Cela ne peut se faire que par la communication. En fait, la communication est l'élément fondamental des relations interpersonnelles, il n'est donc pas étonnant de constater que les principaux facteurs de mésentente mentionnés par de nombreux auteurs soient attribuables à une mauvaise communication (Adler 1991, Barham et Oates, 1992, Raynaud et Perkins 1992, McCain 1996, Spinks et Wells 1997, Gancel et Hills 1998, Solomon 1998, Canen et Canen 1999, Chevrier 2000, Sekiou 2001 et Verner 2002). L'aptitude des membres d'une équipe multiculturelle à communiquer efficacement sera une des conditions de réussite de celle-ci. Mais que signifie communiquer ?

### **2 .1. Qu'est ce que communiquer ?**

De nombreux chercheurs se sont intéressés à ce concept, néanmoins il n'existe pas de consensus pour une définition unique en raison de la complexité de ce concept.

Parmi les nombreuses définitions proposées nous avons celle du Petit Larousse :

ce dernier propose plusieurs définitions parmi lesquelles nous retiendrons que communiquer c'est :

- établir une relation,
- transmettre quelque chose, un message, une information,
- un ensemble de moyens et techniques permettant la diffusion.

Parmi les théoriciens de la communication qui ont cherché à la conceptualiser, on retrouve les modèles de Shannon et Weaver (1975), de Jakobson (1976) et de Gerbner (1973) ainsi que les concepts de l'école Palo Alto.

Tous ces modèles permettent de considérer la communication sous différents éclairages. Néanmoins, nous pouvons retenir les éléments suivants :

- La communication s'inscrit dans un espace/temps,
- Elle s'appuie sur un code : pour que la communication soit compréhensible, il importe que l'émetteur et le récepteur s'accorde sur un code commun. C'est-à-dire que le symbole ou le signe correspond au sens commun. Comme nous le verrons en traitant de la langue, s'il n'y a pas correspondance, la communication risque d'entraîner des malentendus des conflits.
- Elle passe parfois par un canal : il s'agit de tout ce qui est lié à la transmission de message.
- Elle met en interaction au moins deux acteurs.

Jean-François Chanlat (2005) nous rappelle que la communication s'articule autour de trois axes :

- il y a d'abord, les éléments dits textuels : parmi eux nous trouvons la langue qui tient une place très importante. Cette dernière se compose de mots, de sons et s'articule autour d'une grammaire.
- puis les éléments co-textuels. Il s'agit du langage non verbale c'est-à-dire les intonations, le rythme, l'accent, la gestuelle adoptée, la distance entre les interlocuteurs.

- Enfin les éléments contextuels : comme nous l'avons mentionné précédemment le contexte fait partie intégrante de la communication. Il s'agit de l'environnement (culturel, spatial, temporel, ...) dans lequel va s'inscrire l'interaction.

La communication implique un émetteur et un récepteur. L'émetteur codifie un message ; c'est l'encodage ou la transmission de l'idée de l'émetteur en message apte à être envoyé sous forme de symboles, de mots, etc. et le récepteur décode. La culture de chacun joue un rôle fondamental sur la signification que les personnes donnent au message reçu ainsi que sur la manière d'encoder et de décoder le message. Dans des situations interculturelles, les différentes représentations, significations, d'un mot, d'un concept, d'une idée peuvent engendrer des malentendus, des problèmes de sémantique. En effet, quand l'émetteur et le récepteur appartiennent à une même culture, ils accordent au message le même sens ou presque. Dans une situation interculturelle, un problème peut survenir quand le sens accordé diffère, car l'émetteur et le récepteur ne partagent pas le même ensemble de significations.

## **2.2. Quand le sens des mots diffère d'un univers culturel à l'autre**

Loin de constituer une sorte d'espéranto universel facilitant les échanges interpersonnels, l'utilisation obligée de l'anglais comme langue de travail est souvent à l'origine de malentendus au sein des équipes interculturelles. En effet, si la plupart des participants maîtrisent suffisamment l'anglais pour échanger des informations techniques et factuelles, ils sont souvent démunis pour nuancer leur pensée. Un même mot, un même concept peut renvoyer à des conceptions divergentes, ce qui fait que les acteurs n'adoptent ni la même attitude, ni le même comportement. Dans les équipes interculturelles, la sémantique est une source fréquente de malentendus. La signification de certains concepts importants dans le domaine du management des équipes interculturelles comme la coopération, le leadership peut être différente d'un univers culturel à l'autre.

Selon une recherche récente (Chevrier 2000, 2003), les ingénieurs suisses, allemands et les ingénieurs français ne semblent pas donner le même sens au terme qualité. Les premiers l'associent à l'idée de fiabilité alors que les seconds à l'idée d'ingéniosité. On ne s'étonnera pas alors qu'ils aient des difficultés à se comprendre, renforçant ainsi des préjugés déjà existents en l'occurrence ici le manque de sérieux des Français et la lourdeur des Suisses Allemands. Par conséquent, pour gérer au mieux la communication au sein des équipes multiculturelles, il est indispensable de tenir compte de ces pièges sémantiques et de reformuler certains mots clés.

## **2.3. Communication et contexte**

Ainsi comme nous l'avons vu précédemment, la communication s'inscrit dans un espace/temps, dans un contexte donné. Ces éléments participent à la construction de l'interrelation et à sa signification. D'après Hall (1984), la communication effective nécessite la connaissance du langage du temps et de la référence au contexte. Ces deux critères de différenciation des cultures auraient un impact important sur les modes de travail et par voie de conséquence sur la communication. Concernant le temps, Hall définit les sociétés polychrones et les sociétés monochrones.

Dans les cultures monochroniques (comme aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne, en Allemagne, en Suède, etc.) le temps est abordé et géré de manière linéaire, il est programmé avec précision,

en effet, il peut être découpé en segments que l'on peut affecter à des activités précises. Cette conception du temps va de pair avec une programmation rigoureuse de tâches effectuées successivement : organisation séquentielle du temps. Dans un tel système, les individus n'aiment pas être dérangés et suivent rigoureusement le plan défini. D'où la possibilité de rupture dans le processus de travail en cas d'imprévu.

Dans les cultures polychroniques (comme dans les pays d'Afrique, d'Asie et dans les pays latins), les individus changent régulièrement d'occupation et réalisent plusieurs tâches simultanément. Les membres d'une culture polychronique attachent plus d'importance aux relations interpersonnelles qu'au respect du programme. Les interruptions et les imprévus font partie intégrante du processus. Dans l'univers polychronique, le temps est vécu de façon moins concrète, le respect des délais est très relatif. Les différences entre systèmes monochronique et polychronique donnent la dimension des difficultés qui se posent en terme d'organisation dans une équipe multinationale et multiculturelle.

Concernant le contexte qui serait un autre critère de différenciation des cultures selon Hall, nous pouvons appartenir à une culture dont le contexte des interactions est plus ou moins riche ou plus ou moins pauvre. Les messages à contexte riche comprennent des éléments d'informations préprogrammés propres au destinataire et au milieu.

Dans les pays à contexte riche le mode de communication est plus implicite et le message transmis comporte un minimum d'informations. Pour Hall, les cultures à contexte riche sont les cultures asiatiques, latines dont la France. Dans les messages pauvres en contexte, le message doit inclure toute l'information pour palier les insuffisances du contexte. La communication devra être claire, explicite, directe et écrite.

Les cultures à contexte pauvre seront les pays scandinaves, l'Allemagne, les Etats-Unis. On peut aisément comprendre les difficultés de communication interculturelle qui peuvent naître lors de l'interaction entre des individus appartenant à des cultures de contexte opposé. Il faut ainsi pouvoir adapter sa communication en fonction du contexte comme nous l'a montré Hall. C'est-à-dire, nous devons être capable de savoir si notre interlocuteur a besoin de beaucoup ou peu d'informations.

Prenons le cas du fonctionnement d'équipes franco-allemandes, comme nous l'avons vu précédemment le contexte joue un rôle diamétralement opposé dans les deux cultures. La culture allemande étant définie comme une culture à faible contexte alors que la culture française, donne au contexte un rôle essentiel. Si par exemple le responsable du management des séances de travail de l'équipe est un allemand, il aura systématiquement besoin de rappeler pendant de longues introductions l'historique du travail accompli par l'équipe ainsi que l'ordre du jour détaillé de la réunion, au respect duquel il veillera scrupuleusement. On imagine aisément la difficulté que pourrait rencontrer un manager français habitué à fonctionner dans un autre univers de sens. Il trouvera par exemple tout à fait rationnel de ne pas s'en tenir à l'ordre du jour, d'ajouter des questions qui le préoccupent si précisément le contexte l'exige.



## CONCLUSION

En partant du principe que la communication est un fondement de l'efficacité dans toute organisation et à plus forte raison dans une équipe de travail, tout biais dans l'échange entre les personnes entraînera des dysfonctionnements et des conflits latents allant jusqu'à réduire la performance du groupe. Les problèmes de communication se posent de façon particulièrement intense au sein des équipes multiculturelles, car la culture représente un aspect incontournable.

Il est parfois difficile de décoder des cultures différentes d'autant qu'il s'agit souvent d'une question d'interprétation. La sémantique et le non-verbal sont de sérieux obstacles à la communication interculturelle et peuvent engendrer des difficultés de décodage, de nombreux malentendus, de l'incompréhension et réduisent par conséquent la cohésion des équipes et leur efficacité.

Nous venons de voir que l'efficacité d'une équipe de travail multiculturelle dépendait de leur faculté à bien communiquer et donc de leurs capacités linguistiques. Ils arriveront d'autant mieux à se comprendre qu'ils échangeront avec clarté et précision dans une langue commune. Mais comme nous l'avons déjà relaté précédemment, loin de constituer une sorte d'esperanto universel facilitant les échanges interpersonnels, l'anglais comme langue de travail est souvent à l'origine de malentendus au sein des équipes interculturelles. En effet, un, même concept de management n'a pas toujours le même sens pour des partenaires de culture différente, la traduction linguistique doit s'accompagner d'une traduction culturelle.

Les responsables ressources humaines devront développer au sein des équipes multiculturelles de nouvelles compétences, à savoir des compétences interculturelles qui permettront aux acteurs impliqués de mieux anticiper les malentendus qui peuvent survenir dans le fonctionnement des groupes multiculturels et ainsi les éviter et par voie de conséquence améliorer la communication interculturelle essentielle à l'obtention de synergies. En clair, il s'agit pour chaque membre d'une équipe d'apprendre à méta-communiquer. C'est-à-dire communiquer sur la façon dont on communique, c'est apprendre à exprimer la façon dont on perçoit, entend et reçoit un message.

## BILIOGRAPHIE

**Adler N. J.**, “*International dimensions of organizational behavior*”, PWS – Kent Publishing Company, 1991.

**Ajiferuke and M. Boddewyn**, “*Culture and other explanatory variables in comparative management studies*” Academy of management journal 13-2, 1970.

**Bakir A./Landis D./Noguchi K.**, “*Looking Into Studies of Heterogeneous Small Groups. An Analysis of the Research Findings*”, in Landis D/Bennett, J. M. Benett/ Benett M. J., Handbook of Intercultural Training, Thousand Oaks : Sage, 2004.

**Barham K et Oartes D.**, « *Le nouveau manager international* », Les Editions d’Organisation, 1992.

**Campion M. A./Medsker G. J./Higgs A. C.**, “*Relations between Work Group Characteristics and Work Group Effectiveness : Implications for Designing Effective Work Groups*”, in Personnel Psychology n° 46., 1993.

**Canen A. G. et Canen A.**, « *Logistics and cultural diversity : hand in hand for organizational succes*”, Cross Cultural Management, vol. 6, n° 1, 1999.

**Chanlat J. F.**, “*L’individu dans l’organisation* », Les Presses de l’Université de Laval, 1990.

**Chanlat J. F.**, “*Le manager européen à l’écoute de la culture* », in Management Européen et Mondialisation, Edition Dunod, 2005.

**Chevrier S.**, “*Le management des équipes interculturelles*”, éditions PUF, 2000.

**Chevrier S.**, “*Cross-Cultural Management in Multinational Project Groups*”, in Journal of World Business n° 38, 2003.

**Chevrier S.**, “*Le management interculturel*”, PUF, 2003.

**Cohen S. G./Bailey D. E.**, “*What Makes Teams Work : Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite*”, in Journal of Management n° 23, 1997.

**Cox T. H./Blake S.**, “*Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness*”, in Academy of Management n° 5, 1991.

**D’Iribarne P. H.**, “*La logique de l’honneur, gestion des entreprises et traditions nationales* », édition du Seuil, 1989.

**Gaudine A. P./Saks A. M.**, *Effects of an Absenteeism Feedback Intervention on Employee Absence Behaviour*”, in Journal of Organizational Behaviour n° 22, 2001.

**Gancel C. et Hills C.**, « *Managing the pitfalls and challenges of intercultural communication* », Communication World, vol. 15, n° 1, 1998.

**Gerbner G.**, “*Communications Technology and Social Policy : Understanding the New “Cultural Revolution”*”, New-York : Interscience Publication, 1973.

**Gladstein D. L.**, “*Groups in Context : A Model of task Group Effectiveness*”, in Administrative Science Quarterly n° 29, 1984.

**Goodall K./Roberts J.**, “*Only Connect : Teamwork in the Multinational*”, in Journal of World Business n° 38, 2003.

**Hackman J. R.**, “*The Design of Work Teams*”, in Lorsch J. W. Handbook of Organizational Behaviour, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1987.

**Hackman J. R., Wageman R.**, “*A Theory of Team Coaching*”, in Academy of Management Review 30(2), 2005.

**Hall E. T.**, “*Le langage silencieux* », Edition du Seuil, 1984.

**Jakobson R.**, “*Six leçons sur le sens*”, Editions de Minuit, 1976.

**Johns G.**, “*In Praise of Context*”, in Journal of Organizational Behaviour n° 22, 2001.

**Judge W. Q./Miller A.**, “*Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts*”, in Academy of Management Journal n° 34, 1991.

**McCain B.**, “*Multicultural team learning : an approach towards communication competency*”, Management Decision, vol. 34, n° 6, 1996.

**McGrath J. E.**, “*Groups : Interaction and Performance*”, Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1984.

**Marks M. A./Mathieu J. E./Zaccaro S. J.**, “*A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Process*”, in Academy of Management Review n° 26, 2001.

**Marquardt/Horvath**, “*Global Teams : How Top Multinationals Span Boundaries and Cultures with High-Speed Teamwork*”, Palo Alto : Davies-Black, 2001.

Maznevski M. L. et Chudoba K. M., « *Bridging Space over Time : Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness* », in Organization Science 11, 2000.

**Millhous L.M.**, “*The Experience of Culture in Multicultural Groups. Case Studies of Russian-American Collaboration in Business*”, in Small Group Research n° 30, 1999.

**Mohrman/Cohen**, “ Designing Team-Based Organizations. New Forms for Knowledge Work “  
San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1995.

**O’Leary.Martocchio/Frink**, “A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance”, in Academy of management Journal n° 37, 1994.

**Powell A. et all**, “*Virtual teams : A review of current literature directions for future research*”, Database for Advances in Information Systems, Vol. n°1, 2004.

**Raynaud M. er Perkins J.**, “*Cultural adventures and dangerous liaisons.*”, Executive Development, vol. 5, n° 1, 1992.

**Salas et al.** : “*The Effects of Teams Building on Performance. An Integration*”, in Small Group Research n° 30, 1999.

**Shannon C. et Weaver W.**, “*La Théorie mathématique de la communication* », Paris, RETZ-CEPL, 1975.

**Sekiou L.**, “*Culture au travail*”, in Gestion et mobilisation des ressources humaines : une perspective internationale, Edition 4 L, 2001.

**Solomon C. M.**, “*Buildingteams across borders*”, Workforce, vol. 3, n° 6, 1998.

**Spinks N. et Wells B.**, “*Interculturel communication : a key element in global stratégies*“, Career Development International, vol 2, n°6, 1997.

**Steiner I. D.**, “*Group Process and Productivity*”,New-York/London, Academic Press, 1972.

**Stewart G. L., Barrick M. R.**, “*Team structure and performance. Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type*”, in Academy of Management Journal N° 43, 2000.

**Sundstrom**, “Supporting work team effectiveness. Best Management Practices for Fostering High Performance”, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1999.

**Verner I. I.**, “*Teaching intercultural management communication : Where are we ? Where do we go ?*”, Business Commmunication Quartely, vol. 64, n° 1, 2002.