

## **Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles**

*Revue internationale sur le travail et la société, mai*

Désiré Loth<sup>1</sup>

**Année :** 2006

**Volume :** 4

**Numéro :** 2

**Pages :** 124-133

**ISSN :** 1705-6616

**Sujets :** Diversité culturelle, enjeux, société, management, équipe

La mondialisation des économies et des entreprises a désormais un impact fort sur les modes de gestion des ressources humaines. La gestion internationale des ressources humaines constitue ainsi un champ complexe en plein essor. En effet, la gestion d'équipes de travail multiculturelles et la capacité à manager la diversité souvent à distance sont probablement des compétences clés à acquérir pour l'encadrement de demain. La diversité culturelle, loin de constituer un handicap peut devenir un avantage concurrentiel.

Nous souhaitons proposer dans cette communication des pistes pour mieux gérer la diversité culturelle en milieu professionnel par l'utilisation de dispositifs permettant le développement de l'apprentissage interculturel.

## 1. ENJEUX DE LA DIVERSITE CULTURELLE

La mondialisation des économies et des entreprises a désormais un impact fort sur les modes de gestion des ressources humaines. En effet, de plus en plus d'entreprises emploient des salariés en provenance de divers pays et donc de cultures différentes. Les entreprises sont ainsi progressivement devenues des groupes multiculturels où s'expriment les caractéristiques sociales et culturelles des diverses nationalités qui la composent. La diversité culturelle devient par conséquent un axe fondamental de la gestion des entreprises. Ce nouvel enjeu concerne toutes les problématiques opérationnelles de l'entreprise et en particulier la gestion des équipes de travail. On entend par équipe de travail toute forme de collaboration entre des acteurs internes ou externes à l'entreprise en vue de réaliser un objectif commun. La formation de ces équipes peut répondre à des objectifs divers (prise de décision, coordination, développement des activités) et avoir un caractère ponctuel (équipe-projet, groupe de travail) ou permanent (conseil d'administration, comité d'entreprise, commission, comité de pilotage).

La formation de ces équipes a été fortement encouragée par les entreprises ces dernières années. Mais alors qu'il s'agissait, il y a encore quelques années, surtout d'équipes pluridisciplinaires qui regroupaient des individus de même nationalité ayant de part leur métier et leur fonction dans l'entreprise un regard différent sur les problèmes posés. Le fait marquant aujourd'hui c'est le développement d'équipes multiculturelles qui demandent une collaboration étroite entre des individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents (Chevier, 2000).

Autant d'éléments qui viennent accroître les difficultés du travail collectif, puisqu'il s'agit d'intégrer des membres dont les hypothèses culturelles ne sont pas forcément identiques en matière de conception et d'organisation du travail.

La diversité culturelle peut donc fortement compliquer la dynamique du groupe car elle peut engendrer des problèmes de relation et d'incompréhension entre les partenaires. Une mauvaise interprétation d'un message ou d'une attitude peut ainsi provoquer des tensions entre les membres de l'équipe et créer un clivage en fonction des origines culturelles de chacun. La diversité culturelle peut alors entraîner des conflits qui coûtent chers et qui risquent de bloquer les avancées du projet.

---

<sup>1</sup> L'auteur est Maître de conférence à l'Université de Grenoble 3

Le départ de certains membres pour cause de désaccord est d'ailleurs assez fréquent et montre la fragilité de ces organisations par rapport à des équipes mono-culturelles. La question multiculturelle au sein des équipes de travail doit par conséquent être traitée comme une question à part dans le management des entreprises. Naturellement, comme toute gestion de la diversité, de telles différences peuvent favoriser la créativité et l'innovation (Meier, 2004, p. 71).

Selon Adler (2002, p. 135), la productivité des équipes multiculturelles pouvant être, soit nettement plus élevée, soit franchement plus faible que celle d'équipes mono-culturelles. Mettre en œuvre une démarche interculturelle est une opération délicate à réaliser. Elle implique de proposer des dispositifs permettant de gérer la diversité culturelle puis d'exploiter ces différences en avantage concurrentiel.

## **2. ELABORATION DE DISPOSITIFS PERMETTANT LA PRISE EN COMPTE DE CETTE DIVERSITE CULTURELLE ET L'OBTENTION DE SYNERGIES INTERCULTURELLES**

Des études ont montré que les équipes multiculturelles grâce à leur diversité culturelle permettent souvent une meilleure résolution de problèmes considérés comme complexes. L'un des principaux avantages potentiels de la diversité culturelle serait l'obtention de synergies grâce à la combinaison créative des différentes approches culturelles dans la résolution de problèmes donnés (techniques, commerciaux, humains). Encore faut-il savoir gérer cette diversité.

Au départ, lors des premiers contacts avec des salariés de nationalité différente dans le cadre d'une coopération s'enclenche une certaine dynamique de compréhension et d'ajustements mutuels, chacun faisant des efforts pour faire quelques pas vers l'autre. Mais très vite, surgissent les inconvénients associés à la situation multiculturelle comme des problèmes de perception et de communication interculturelles. L'existence de stéréotypes le plus souvent négatifs ressortent toujours dans des situations d'interculturalité et surtout lors de situations difficiles et de conflits.

Ainsi, entre des Suédois et des Français par exemple, il est fréquent d'observer les stéréotypes suivants :

Les Français sont souvent perçus par les Suédois comme étant :

- peu travailleurs,
- très hiérarchiques,
- peu ponctuels,

- peu coopératifs,
- peu fiables.

Alors que les Suédois sont considérés par les Français comme étant :

- froids, formels, réservés,
- peu expressifs vis-à-vis de ce qu'ils pensent,
- ponctuels,
- organisés,
- insuffisamment flexibles,
- très directs dans leur style de communication.

Il s'agit là de stéréotypes et non de caractéristiques réelles des uns et des autres. Cependant, ces stéréotypes vont jouer un rôle essentiel car ils constituent un premier cadre de référence servant à interpréter les comportements du partenaire. En première analyse, ils ne constituent pas forcément des facteurs favorables à la coopération. Mais les premières expériences vécues permettront, naturellement, de confirmer, de nuancer ou d'infirmer ces premières images mentales subjectives. Pour un observateur attentif, elles permettront aussi une interrogation sur les stéréotypes eux-mêmes.

C'est là que la recherche en management interculturel peut être utile.

« En effet, si comme l'écrit d'Iribarne (1997), on se donne la peine de comprendre en profondeur les logiques qui s'affrontent dans les inter-actions entre cultures, les visions stéréotypées qui servent aux protagonistes à décoder les faits et gestes de leur partenaire se révèlent souvent bien caricaturales ». Pour surmonter les incompréhensions, les incidents critiques qui surviennent dans des situations interculturelles de travail et afin de maximiser les avantages potentiels procurés par la diversité culturelle, Chevrier, (2003) et Radenkovic (1998) ont développé des méthodologies permettant de repérer et gérer les sources possibles de conflit culturel, par la compréhension des systèmes de sens en présence. En effet, la compréhension des systèmes de sens ouvre un plus grand espace pour construire un « modus vivendi » dans le fonctionnement d'une équipe multiculturelle. Il s'agit, en quelque sorte, d'une phase de « sensibilisation » à l'interculturel. Elle consiste à comprendre comment sont les autres participants et pourquoi ils réagissent comme ça, il faut comprendre le sens de leur action.

Puis il s'agit de mettre en place des dispositifs institutionnels et plus précisément de faire intervenir un médiateur culturel qui doit permettre aux participants de se familiariser avec d'autres univers de sens et une fois que ces derniers ont été bien compris, l'exploration des modes de fonctionnement possibles peut se faire en connaissance de cause. Les équipes peuvent ainsi mettre au point des modes de coopération qui résultent de « compromis » bien acceptés par tous.

### **2.1. Du « décodage » méthodique aux hypothèses d'interprétation**

Radenkovic (1998) ainsi que Chevrier (2003) proposent de partir du vécu des participants en identifiant les incidents que ces derniers jugent « critiques » et dommageables pour le bon fonctionnement de l'équipe de travail. Les auteurs citent quelques exemples d'incidents critiques tirés de leur expérience. Des décisions qui semblaient être prises en groupe et qui sont remises en question par la hiérarchie, les difficultés 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 s'agit, selon Chevrier (2003), pour les participants d'une équipe interculturelle de présenter dans leurs termes, les difficultés concrètes de la coopération. Puis les protagonistes de ces incidents sont invités à expliciter le sens de leur action. Il s'agit de confronter et mettre à plat les représentations mutuelles des différents acteurs concernés sur ces incidents critiques. Pourquoi de leur point de vue, telle décision pouvait ou au contraire ne devait pas être modifiée ?

Le « médiateur culturel » ou le « négociateur interculturel » sera souvent obligé d'organiser plusieurs séances au cours desquelles les participants pourront se familiariser avec d'autres systèmes de sens. Une fois ceci compris, il s'agira, pour ces derniers, de réinvestir ces acquis dans des solutions pratiques d'ajustements interculturelles par la mise au point de modes de fonctionnements communs satisfaisants pour tous les protagonistes.

### **2.2. Mise au point de modes de fonctionnements communs et apprentissage de la diversité**

Selon Chevrier (2003, p. 113), « le point clé du management interculturel n'est pas de gommer les différences, ni de niveler les cultures, une entreprise probablement vouée à l'échec, mais d'identifier des manières de faire légitimes pour tous, même si cette légitimité se fonde sur des lectures très différentes des parties prenantes. C'est ainsi qu'une équipe de projet franco-suisse

peut se mettre d'accord sur une pratique qui vise à faire trancher par la hiérarchie, des 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 palier l'absence d'accords, une décision quelle qu'elle soit, valant mieux que le blocage du travail collectif. 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.

Un autre exemple est celui d'une équipe franco-danoise pour laquelle Schramm-Nielsen (2000) a pu constater que les deux cultures pouvaient parfaitement se suppléer dans le processus de prise de décision. Avec leurs forces cumulées, un groupe mixte de Danois et de Français pourrait jouer sur plusieurs registres : celui de la rationalité dans le sens cartésien du mot et la créativité, force des Français, contrebalancé par le pragmatisme et la mise en œuvre efficace, force des Danois. Par ailleurs, les Français doivent abandonner certains vieux réflexes, comme le « chacun pour soi » au profit de plus d'ouverture, de partage d'informations, de travail réellement en commun avec les collègues et les subordonnés puisque dans un contexte danois il seront jugés par leurs aptitudes à coopérer et à être opérationnels.

Pour une culture imprégnée par le monochronisme et le pragmatisme comme la culture danoise, il serait bon de laisser plus de marge pour la réflexion et la recherche de solutions hors du commun dans le processus de décision. En revanche, pour une culture plutôt polychronique comme la culture française, il s'agira de respecter les délais, d'apprendre à réellement coopérer vers un but commun.

Lorsque des Français travaillent avec des Danois, des Suédois, des Allemands, ils veilleront à mettre au point des procédures jugées acceptables à l'aune des conceptions de la décision fondées chez les français sur la rationalité technique et de celle des Danois, des Suédois voire des Allemands fondées sur le consensus politique. Les différentes manières de faire devront être mises à l'épreuve par les participants et pourront donner lieu à d'éventuels ajustements. « Cette

démarche présente l'avantage de cumuler l'analyse cognitive des repères et l'implication pratique et émotionnelle dans des situations concrètes. En effet, 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'action nécessaire et la distanciation réflexive par rapport à cette action qui permet des ajustements adéquats » (Chevrier, 2000, p. 197).

### **2.3. Conditions de mise en place d'une coopération interculturelle**

Mais cette démarche pour être efficace suppose que certaines conditions soient remplies. Tout d'abord, il faut que les acteurs impliqués aient la volonté claire de trouver des modes de fonctionnements communs. De plus, une coopération interculturelle est un construit jamais complètement scellé. L'élaboration en commun se fera d'autant mieux si un dispositif et un cadre clair sont mis en place, et que les acteurs :

- ont un espace stratégique de liberté pour construire cette élaboration commune.
- sont soutenus par leurs hiérarchies et ont des marges de manœuvre pertinentes pour le projet.
- ont des outils de décodages sur leurs différences et similarités, et sur leurs processus de fonctionnement : c'est-à-dire que la compréhension des systèmes de sens en présence, mobilisés pour juger de l'acceptabilité de telle ou telle pratique de management est nécessaire pour établir des modes de fonctionnement communs.

Enfin, les modes de fonctionnement ainsi établis vont dépendre d'une part des cultures en présence mais également des contextes. C'est ainsi que les rapports de pouvoir peuvent se traduire par l'imposition d'un modèle culturel. Mais, selon Chevrier (2003), les démarches mêmes pour définir ces modes de fonctionnement communs et les procédures communes vont dépendre des contextes et des cultures.

C'est ainsi que certains responsables d'entreprises confrontés à des situations interculturelles tentent de fédérer leurs équipes en faisant appel à la culture de métier. Arguant du fait que celles-ci présentaient l'avantage de dépasser les barrières culturelles nationales, en créant des références professionnelles communes et ceci s'appliquerait en particulier pour les métiers et activités techniques. Selon Meier (2004, p. 184), la création d'équipes techniques pourrait par conséquent avoir un rôle fédérateur au sein des entreprises, en rassemblant l'ensemble des membres autour d'un noyau de connaissances, de savoir faire et de représentations partagées. Mais si la dimension technique de la culture de certains métiers peut conduire à rapprocher les équipes de nationalités différentes, la dimension statutaire et socio-professionnelle du métier peuvent continuer de les séparer. En effet, le métier se construit autour d'une activité technique mais procure aussi un

positionnement social spécifique dans la société. L'identité sociale d'une activité professionnelle donnée peut s'avérer différente selon les pays. C'est ainsi que la culture métier pour fédérer des équipes internationales est cohérente avec le contexte d'interprétation français dans lequel la référence au métier fait sens au point que les us et coutumes attachées à chaque métier sont l'un des volets de la régulation du travail collectif. Mais il n'est pas sûr qu'un tel mode de management interculturel soit praticable avec des interlocuteurs allemands ou américains pour lesquels le concept de métier n'a pas le même sens.

De même toujours selon Chevrier (2003, p. 119), «l'élaboration de modes de fonctionnements communs qui met l'accent sur la communication explicite entre les acteurs s'inscrit bien évidemment dans un contexte de sens américain qui favorise la communication explicite. Mais il n'est pas évident que cette stratégie soit efficace pour des partenaires qui privilégient une communication implicite ». Et il ne faudra pas, par exemple, s'étonner de la faible participation d'un Coréen dans ce type d'exercice, car en Corée il est difficilement concevable de parler de ce qui ne va pas.

« Enfin, si l'appel à la culture métier peut suffire dans des circonstances particulières à obtenir une performance satisfaisante, la fine compréhension des contextes culturels recèle un bien plus grand potentiel pour non seulement surmonter les différences culturelles mais aussi tirer partie des ressources particulières de chaque culture » (Chevrier, 2003, p. 120).

Pour progresser dans le domaine de l'interculturel, ce sont l'ouverture d'esprit et le changement de regard que l'on porte sur les autres cultures qui sont essentiels. Il s'agit d'un travail en profondeur qui exige du temps. Cet apprentissage doit permettre aux individus de dépasser leur propre système culturel, de l'accorder avec d'autres de telle sorte que les malentendus ne soient plus perçus comme une menace mais comme la production de solutions nouvelles. Cet apprentissage interculturel est un processus lent et difficile. Il doit déboucher sur le développement d'une compétence interculturelle qui dépasse les compétences sociales et relationnelles classiques.

Selon Meier (2004, p. 184), « la compétence interculturelle peut être définie comme la capacité d'un individu à savoir analyser et comprendre les situations de contact entre personnes (et entre groupes) de cultures différentes, puis à les gérer et valoriser dans les sens des objectifs de l'entreprise. Cela implique une sensibilité à la diversité humaine, l'adoption d'une vision non



ethnocentrique et un comportement qui y correspond, basé sur la tolérance à la différence et l'empathie.

Il ne s'agit pas seulement de l'acquisition de techniques et de connaissances. On parle ici d'un « savoir être », d'une compétence de la personne, fondée sur des expériences vécues et analysées dans des contextes interculturels. Cette compétence s'acquiert par l'apprentissage permanent dans lequel se situe toute rencontre interculturelle ».

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Adler N., “*International Dimensions of Organizational Behavior*”, Kent Publishing Company, 2002.
- Chevrier S., “*Le management des équipes interculturelles*”, édition PUF, 2000.
- Chevrier S., “*Le management interculturel*”, PUF, 2003.
- Iribarne (D’) P., “*Culture et mondialisation, gérer au-delà des frontières*», éditions du Seuil, 1998.
- Meier O., “*Management interculturel*”, édition Dunod, 2004.
- Radenkovic A., “*L’apprentissage de l’interculturel*” dans les cahiers de l’ENSPTT n° 9, septembre 1998.
- Schramm-Nielsen J., “*Dimensions culturelles des prises de décision : une comparaison France-Danemark*”, Revue Française de Gestion Mars-Avril-Mai 2000.