

# Coopérer aujourd'hui n° 44

► Sylvie Chevrier (Université Marne-la-Vallée) et Philippe Lavigne Delville (Gret)

## **Les enjeux du management interculturel dans les projets de coopération au développement**

### **Une question sous-estimée ?**

---

Tout projet de coopération au développement implique un travail en commun au sein d'équipes mixtes d'un point de vue culturel (culture nationale, professionnelle, d'entreprise, etc.), ou entre équipes d'organisations partenaires, relevant d'univers culturels différents. L'interculturalité est donc au cœur de l'action de coopération. Pourtant, elle est peu ou pas posée en tant que telle, malgré les fréquents malentendus et incompréhensions mutuels. Ne faut-il pas expliciter cette dimension, pour construire ensemble des modes de management négociés, ancrés dans les ressources des cultures ?

## Sommaire

<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>3</b>
<b>POURQUOI S'INTÉRESSER À L'INTERCULTUREL DANS LES ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT ?</b> .....	<b>5</b>
<b>I. UN IMPENSÉ PARADOXAL DU TRAVAIL EN COOPÉRATION ?</b> .....	<b>5</b>
1. DES QUESTIONS D'ACTION COLLECTIVE .....	6
2. LES CONFLITS ET MALENTENDUS AU SEIN DES ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES MIXTES : DIFFÉRENTS ENJEUX ENCHEVÊTRÉS .....	6
<b>II. LES APPORTS DE LA SOCIOLOGIE DU MANAGEMENT INTERCULTUREL</b> .....	<b>8</b>
1. DES DIFFÉRENCES DE MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES DES PAYS INDUSTRIALISÉS À UNE RÉFLEXION PLUS GLOBALE SUR LES CULTURES DANS L'ACTION COLLECTIVE EN ENTREPRISE .....	8
2. UNE VISION PRAGMATIQUE DES CULTURES .....	9
3. QUELQUES PARAMÈTRES CLÉS .....	10
<b>III. « UN USAGE CRÉATIF DES RESSOURCES D'UNE CULTURE »</b> .....	<b>11</b>
1. IL N'Y A PAS « ONE BEST-WAY » POUR GÉRER ET ORGANISER LE TRAVAIL COLLECTIF .....	11
2. EXPLICITER CES DIMENSIONS POUR INVENTER DES MODES DE GESTION HYBRIDES .....	12
3. POUR UNE POLITIQUE INSTITUTIONNELLE DES ONG DU NORD .....	13
<b>LE MANAGEMENT INTERCULTUREL DANS LES PROJETS INTERNATIONAUX</b> .....	<b>15</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>15</b>
<b>I. STRATÉGIES DE MANAGEMENT INTERCULTUREL</b> .....	<b>16</b>
1. OUVERTURE ET RETENUE INDIVIDUELLES .....	16
2. PROCESSUS D'ESSAIS-ERREURS OU RÉGIME DE L'AMITIÉ .....	18
3. CULTURES TRANSCENDANTES .....	19
4. SOLUTIONS ÉLABORÉES À PARTIR DE LA MISE EN LUMIÈRE DES SYSTÈMES DE SENS .....	20
<b>II. DES SOLUTIONS CONTINGENTES</b> .....	<b>21</b>
<b>III. CONCLUSION</b> .....	<b>22</b>

*Les enjeux du management interculturel dans les projets de coopération au développement.  
Une question sous-estimée ?*

## Synthèse

Tout projet de coopération au développement implique un travail en commun au sein d'équipes mixtes d'un point de vue culturel (culture nationale, professionnelle, d'entreprise, etc.), ou entre équipes d'organisations partenaires, relevant d'univers culturels différents. L'interculturalité est donc au cœur de l'action de coopération, et pas seulement entre « intervenants » et « populations », où elle est davantage reconnue, à défaut d'être toujours bien posée et prise en charge. Pourtant, cette dimension constitutive de l'action de coopération est étonnamment passée sous silence.

L'interculturel n'explique pas tout dans les difficultés des rapports entre acteurs au sein des équipes : les statuts des uns et des autres et en particulier les questions de leadership, les rapports contractuels et institutionnels entre Ong parties prenantes, les asymétries de relations entre acteurs, les ambiguïtés des montages institutionnels, jouent un rôle important. Une approche classique de sociologie des organisations, prenant en compte les asymétries de relations entre Ong du Nord et du Sud, est ici indispensable.

Pour autant, tout acteur interprète les actes et les discours des autres, en fonction de ses références, largement implicites. Pour la sociologie du management interculturel, la culture, c'est justement ces représentations implicites, ces conceptions de l'individu et du collectif, du pouvoir et de l'autorité, de la négociation, de la dignité et de la justice, etc., à l'aune desquels un individu va juger ce qui est légitime ou non, ce qui est acceptable ou non, s'il est ou non bien traité. Autant de paramètres largement inconscients, qui organisent les pratiques des acteurs et la façon dont ils perçoivent celles des autres, dans l'action collective, et peuvent susciter des tensions et incompréhensions, du fait même qu'elles sont implicites.

Ces enjeux ne sont pas spécifiques aux Ong et à la coopération internationale : on les retrouve lorsqu'une entreprise française travaille avec une entreprise suédoise, suisse ou roumaine, les travaux récents sur le sujet le montrent bien. Ils y sont particulièrement prégnants, dans les équipes opérationnelles mixtes, et plus encore dans l'appui aux organisations locales, où le risque d'imposer des modes de gestion « importés » au lieu de favoriser l'émergence de modes de gestion légitimes, et efficaces parce que faisant sens pour les acteurs, est particulièrement fort.

Une première leçon essentielle est qu'il n'y a pas « une » façon d'organiser le travail collectif, et que la « bonne » façon est celle qui permet aux acteurs de se sentir à l'aise, parce qu'elle est cohérente avec les conceptions de l'honneur, de l'autorité, du débat que partagent ses membres. Cela veut dire qu'une gestion efficace d'une Ong, d'une IMF, d'un bureau d'études, ne sera pas la même en France, en Mauritanie et au Cambodge, que chaque pays et même chaque organisation aura sa propre façon de répondre aux enjeux de viabilité et d'efficacité, et construire des modes de management légitimes, et efficaces parce que légitimes. Les acteurs du Nord ont à être attentifs à ces enjeux, à ne pas plaquer des modes de fonctionnement qui ne sont pas viables ou pertinents, à ne pas enfermer leurs interlocuteurs dans des cadres qu'ils ne

peuvent pas s'approprier et faire fonctionner. Trop souvent, on construit des organisations ou des modes de gestion « à notre image et à notre ressemblance » en demandant implicitement ou explicitement à nos interlocuteurs ou aux salariés d'y rentrer et de les faire fonctionner, ce qui peut les mettre dans une situation « ingérable » au sens propre du terme.

Une seconde est que « *l'absence de gestion institutionnelle des différences signifie que l'entreprise compte explicitement ou implicitement sur la tolérance, la retenue et l'ouverture de son personnel* » (S. Chevrier). Effectivement, dans les entreprises comme en coopération, les acteurs en jeu dans les équipes interculturelles trouvent, plus ou moins spontanément, plus ou moins aisément, les façons de faire qui font sens pour les deux parties et permettent d'avancer : la retenue et l'ouverture individuelles, le fait de partager un but commun, les cultures professionnelles communes, les relations interpersonnelles qui se développent, des processus d'essai-erreur, jouent un rôle important pour faire émerger des façons de faire partagées. Mais là, comme en coopération, ces processus spontanés trouvent aussi leurs limites : « *L'amélioration des performances des équipes comme du confort de leurs membres exige une compréhension et une adaptation mutuelles plus fines passant par la prise de connaissance des contextes d'interprétation des autres et l'organisation structurée de processus d'ajustements mutuels* », dit S.Chevrier.

Dès lors que l'interculturel est au cœur de la relation de coopération, dès lors que l'objectif des Ong du Nord est de renforcer leurs partenaires du Sud dans leur autonomie, dans une relation qui cherche à être équilibrée au-delà des trop fréquentes asymétries de pouvoirs, les Ong du Nord ne peuvent pas se contenter de la bonne volonté de leur personnel. Outre une réflexion sur les montages institutionnels et leur façon de construire et gérer des relations de partenariats équilibrées, elles doivent se doter d'une politique en la matière. Critères de recrutement des expatriés et des chargés de projets, formations internes sur ces enjeux, modalités de suivi des partenariats qui donnent une place explicite à la qualité de la relation, capitalisation et partage d'expérience, mobilisation d'appui externe lorsque c'est utile : autant d'éléments d'une possible politique institutionnelle.

Ce numéro de Coopérer Aujourd'hui est composé de deux textes :

- *Pourquoi s'intéresser au management des équipes interculturelles ?* (Ph. Lavigne Delville) ;

- *Le management interculturel dans les projets internationaux* (S. Chevrier).

Le texte de S. Chevrier a été publié dans la revue « Humanisme et entreprise » (n°101, vol. 12, pp. 1-12). Nous remercions la revue de nous avoir autorisés à le republier.

# **Pourquoi s'intéresser à l'interculturel dans les équipes opérationnelles des projets de développement ?<sup>1</sup>**

*Philippe Lavigne Delville (Gret)*

## **I. UN IMPENSE PARADOXAL DU TRAVAIL EN COOPERATION ?**

---

Tout projet de coopération au développement implique un travail en commun au sein d'équipes mixtes d'un point de vue culturel (culture nationale, professionnelle, d'entreprise, etc.), ou entre équipes d'organisations partenaires, relevant d'univers culturels différents. L'interculturalité est donc au cœur de l'action de coopération, et pas seulement entre « intervenants » et « populations », où elle est davantage reconnue, à défaut d'être toujours bien posée et prise en charge<sup>2</sup>.

Pourtant, cette dimension constitutive de l'action de coopération est étonnamment passée sous silence, comme si elle allait de soi, comme si les objectifs communs transcendaient ces différences de conception et de gestion de l'action collective, comme si la bonne volonté suffisait, ou que la culture professionnelle commune (ingénieur, aménagiste, sociologue, etc.) permettait un dialogue naturel entre pairs.

Bien sûr, cela n'est pas totalement faux : dans l'ensemble, dès lors que la finalité du travail est partagée, les équipes fonctionnent, les activités progressent. Mais on sait bien aussi que cela passe souvent par de nombreuses tensions (voire des conflits, au moins larvés), par des malentendus fréquents mais pas toujours explicités, par des interprétations divergentes de ce qui se passe, qui trouvent ou non à s'exprimer en fonction de l'organisation de l'équipe, des positions institutionnelles et des modes de management. Par des perceptions réciproques assez critiques, qui s'expriment dans les conversations informelles, dans les lieux où les uns et les autres se retrouvent entre eux, les expatriés, consultants internationaux ou chargés de mission siège des Ong du Nord critiquant fréquemment les façons de faire de leurs collègues du Sud, et réciproquement. Par des pratiques divergentes, souvent, des décalages entre discours et pratiques, une incapacité à faire œuvre commune.

---

<sup>1</sup> Je remercie Sylvie Chevrier pour ses commentaires et suggestions sur une première version de ce texte.

<sup>2</sup> Cf. les apports de l'anthropologie du développement dans l'identification des confrontations de logiques entre développeurs et développés, et la difficulté structurelle de l'intervention externe à comprendre et prendre en compte les logiques, situations concrètes et représentations des « bénéficiaires » : Boiral et al, 1985 ; Olivier de Sardan, 1995 ; Lavigne Delville, 2000, etc.

## **1. Des questions d'action collective**

L'action collective est faite d'acteurs interdépendants, aux perceptions, valeurs, logiques hétérogènes et plus ou moins contradictoires. Comme le disent fortement Crozier et Friedberg (1977 : 15-16), ce n'est « *rien d'autre que des solutions toujours spécifiques, que des acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et capacités propres, ont créées, inventées et instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective, et notamment le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs malgré leurs orientations divergentes* ». Toute action collective porte nécessairement des enjeux de pouvoir, met en jeu des logiques institutionnelles. Dès lors, il serait sociologiquement naïf d'imaginer que tout puisse se passer dans le meilleur des mondes possible et dans l'entente parfaite : l'action collective organisée (dans une association, une entreprise, etc.) passe toujours par un mélange de coopération et de conflit, à travers des recouvrements partiels de logiques et de façons de voir, et des divergences de perceptions et d'analyse.

Il y a derrière cela des enjeux forts et irréductibles, de positions, de logiques d'intérêts. Mais il y a aussi des lacunes de communication et de reconnaissance mutuelle. Et des effets directs bien que non perçus comme tels, des règles du jeu - formelles et informelles - de l'organisation, de choix institutionnels et organisationnels. Sans tout résoudre bien sûr, reconnaître ces enjeux, mieux identifier les points d'ombre et de conflits, en reconnaître la nature, peuvent aider à les résoudre en partie, à améliorer la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'action collective, à favoriser son efficacité.

## **2. Les conflits et malentendus au sein des équipes opérationnelles mixtes : différents enjeux enchevêtrés**

Ces malentendus et conflits sont fréquemment renvoyés soit à des caractères individuels (« untel est comme ci ou comme ça » : autoritaire, laxiste, agressif, consensuel, etc.), soit à des généralisations largement stéréotypées (« les allemands sont comme ci ; les cambodgiens sont comme ça, les maliens comme ça »). Ou alors à des strictes logiques d'intérêts et rapports de force, liées aux asymétries de pouvoir dans la relation.

Là encore, rien de tout cela n'est totalement faux. La personnalité des acteurs en jeu joue beaucoup. Toutes les équipes qui ont vécu un changement de chef de projet savent bien combien la personnalité et les façons de faire d'un chef de projet impriment leurs marques sur les stratégies et les pratiques opérationnelles, et les façons de gérer les équipes. Et combien un tel changement peut être déstabilisant, lorsque le nouveau chef de projet veut réorienter la stratégie, changer les façons de faire et les modes de management, parce que ce qu'il découvre ne correspond pas à son expérience, à sa sensibilité... ou qu'il ne prend pas la peine de chercher à comprendre la logique de ce qui a été fait, les raisons des choix antérieurs, avant de les remettre en cause. On connaît des projets pertinents sur le principe qui ont échoué du fait du mode de management de leurs responsables, porteurs d'une vision normative de ce qu'il faut faire et d'un mode de management hiérarchique : faute d'écouter les agents de terrain sur les problèmes rencontrés, leurs causes et les propositions pour y répondre, ils ont enfermé le projet dans une rigidité méthodologique, obligeant les agents à faire semblant d'appliquer les consignes, et les amenant parfois à innover à l'insu de leur hiérarchie pour faire fonctionner les choses !

De même, il est évident que les cultures nationales jouent un rôle. Ce n'est pas totalement tomber dans les clichés que de reconnaître que l'on n'exprime pas forcément directement ses oppositions en Asie, ou qu'un Américain et un Français n'ont pas la même approche de la qualité du travail... même si on ne peut en rester là.

En effet, prétendre expliquer le fonctionnement des équipes mixtes de travail par ces seuls facteurs est largement restrictif. Il semble utile de poser un regard plus sociologique sur la structure des relations entre acteurs au sein des équipes projets, pour dépasser ces visions qui imputent les problèmes à l'individu ou à la nationalité.

Il est évident que la relation au sein des équipes mixtes est fortement marquée par leur contexte institutionnel : équipe relevant d'une Ong du Nord, dirigée par un expatrié ayant recruté des collaborateurs locaux ; Ong du Sud sous-traitante d'une Ong du Nord pour la mise en œuvre d'un projet ou d'un volet de projet ; Ong du Sud ayant un volontaire expatrié mis à disposition ; etc. La position du ou des expatrié(s), la distribution du pouvoir hiérarchique ne sont pas les mêmes, le partage des responsabilités non plus. La composition de l'équipe, en termes de métiers, d'âge et d'expérience des différents membres, joue aussi (le pouvoir hiérarchique de jeunes professionnels expatriés étant souvent mal ressenti - on le comprend - par les cadres locaux plus âgés, et souvent plus expérimentés). Dès lors que les équipes sont issues d'organisations différentes en relations contractuelles (de co-direction de l'action dans un consortium, ou en sous-traitance), les logiques institutionnelles des organisations en présence ajoutent encore un niveau de complexité.

Bien que les Ong du Nord disent intervenir en appui, les relations entre partenaires du Nord et du Sud sont et restent fréquemment marquées par de fortes asymétries. Les Ong du Nord ont, souvent, une meilleure maîtrise des discours du moment et des relations avec les bailleurs de fonds. Elles sont intermédiaires financiers entre leur bailleur et l'Ong du Sud, voire assument explicitement un rôle de direction du projet. Dès lors que le montage institutionnel leur donne ce type de pouvoir, le débat sur les orientations à donner au projet et sur les modes d'actions ne peut qu'être biaisé : l'Ong Sud est dépendante de l'Ong Nord qui lui passe contrat ; le débat sur les options et les méthodes est biaisé par la position de pouvoir de l'organisation du Nord ou n'a carrément pas lieu ; l'Ong Sud parfois se désinvestit de la qualité du travail, et parfois profite de cette situation pour éviter une réflexion critique constructive ou assumer ses responsabilités théoriques. Le beau terme de « partenariat » recouvre une grande diversité de relations institutionnelles, encore trop souvent déséquilibrées institutionnellement. Poussant en avant les Ong locales sans accepter de contracter directement avec elles sur des projets un peu importants, les bailleurs de fonds renforcent souvent cette contradiction, mettant de fait l'Ong Nord, signataire du contrat, dans la position ambiguë de conseiller et de commanditaire<sup>3</sup>.

Une perspective classique de sociologie des organisations est ici utile. Au sein des organisations (Crozier et Friedberg, 1977), mais aussi plus largement pour l'action collective organisée (Friedberg, 1993), elle analyse la façon dont les individus, dotés de ressources différentes, placés à des points différents de l'organisation (ou d'organisations en interdépendance), maîtrisent des réseaux sociaux et des informations clés, et comment cela structure des relations de

---

<sup>3</sup> Il existe aussi, heureusement, des situations équilibrées, dans les compétences et les responsabilités, voire des cas où l'Ong Sud, maître d'œuvre du projet, passe contrat avec son partenaire Nord pour un appui méthodologique. Cf. Broutin et Castellanet, 2000 ; Cubillos et Apollin, 2004, pour des réflexions sur les partenariats Nord-Sud.

pouvoir et, au-delà, le fonctionnement réel des organisations, les « systèmes d'actions concrets ».

Elle permet de comprendre la façon dont la structure de l'organisation (ou les rapports entre les organisations), la répartition des rôles et des responsabilités, les modes de coordination et de prise de décision, induisent des fonctionnements spécifiques. Et comment, au-delà des organigrammes, la maîtrise d'informations spécifiques ou des relations avec des tiers, ou le contrôle de facteurs d'incertitude, donnent des marges de manœuvre accrues à certains acteurs, produisant une distribution réelle du pouvoir qui peut diverger fortement de la distribution théorique.

Pour autant, la sociologie des organisations s'intéresse avant tout aux enjeux internes à l'organisation et à son interface avec l'extérieur, mais traite assez mal la question de la culture. La position des individus au sein de l'organisation n'explique pas tout des comportements. La façon dont l'organisation s'inscrit dans une société, la façon dont les dynamiques sociales et politiques globales jouent sur les modes d'organisation interne et la structure du système d'action concret, ne sont guère posées ni analysées.

## **II. LES APPORTS DE LA SOCIOLOGIE DU MANAGEMENT INTERCULTUREL**

---

C'est là justement l'axe d'analyse de la sociologie du management interculturel.

### **1. Des différences de management dans les entreprises des pays industrialisés à une réflexion plus globale sur les cultures dans l'action collective en entreprise**

Issue au départ d'un questionnement sur les différences dans les modes de management des entreprises des pays industrialisés (D'Iribarne, 1989), cette approche met l'accent sur la façon dont la culture influence les façons d'agir des individus, et donc leur manière de gérer l'action collective, de travailler ensemble au sein d'une organisation. La façon de gérer les rapports interpersonnels (proximité, distance, etc. ; cf. Hall, 1971), mais aussi plus largement les conceptions du pouvoir, de la hiérarchie et de l'autorité, des modes de délibération et de décision, de l'identité au travail, etc., varient d'une culture à une autre. Concrètement, et malgré toutes les tentatives de « rationalisation », de « standardisation » (qui ont bien sûr des effets), deux usines d'un même groupe, produisant les mêmes produits, ne fonctionnent pas de la même façon aux USA, au Japon ou en France. Constaté ces différences persistantes amène à prendre au sérieux la question de la culture, à ne plus la considérer comme un facteur extérieur ne devant pas influencer une gestion « rationnelle » de l'organisation, mais au contraire comme un élément structurant des relations sociales au sein de l'organisation. Et donc comme partie intégrante de son fonctionnement.

À partir de là, les travaux se sont élargis :

- ▷ d'une part, à la compréhension des problèmes liés *au management des équipes interculturelles* (D'Iribarne et al., 2002 ; Chevrier, 2000 ; 2003) au sein des entreprises. Cette question est l'objet d'un intérêt accru de la part des entreprises dans un contexte d'internationalisation de l'économie, de rachats d'entreprises à l'étranger, de fusions. Le

questionnement porte là sur la façon dont des acteurs porteurs de références implicites différentes sur le travail, la hiérarchie, l'autorité, la délibération, etc., arrivent ou non à trouver les façons de travailler ensemble ;

- ▷ d'autre part, aux *modes de gestion des entreprises dans des contextes culturels non occidentaux* (Henry, 1991 ; d'Iribarne, 2004), afin d'élargir la compréhension des ressorts à l'œuvre et des façons dont des entreprises mobilisent les ressorts culturels de leur pays pour une gestion efficace.

## **2. Une vision pragmatique des cultures**

La notion de « culture » est ambiguë (Cuhe, 2004). Elle a parfois un relent essentialiste (« les Machins sont comme ça », ils le sont tous, c'est quasiment génétique) qui est bien évidemment absurde. Les recherches sur le management interculturel n'ont pas une telle vision. La culture, ce n'est pas une Culture (ethnique, nationale) avec un grand C. C'est 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. Ces cultures renvoient à la façon de penser l'autorité et le pouvoir et sont donc des *cultures politiques*, inscrites dans l'histoire longue (tout en étant évolutives).

Dès lors, chaque individu est porteur de différentes cultures, en fonction des différents univers ou espaces sociaux dont il fait partie : celle de son pays, de sa catégorie sociale, de ses références religieuses ou politiques, de son métier, etc. Dans les équipes interculturelles, se confrontent :

- ▷ *des cultures nationales* (et parfois régionales ou socio-ethniques) ;
- ▷ *des cultures professionnelles* : les ingénieurs ne raisonnent pas de la même façon que des gestionnaires ou des juristes ;
- ▷ mais aussi *des cultures d'entreprise*, renvoyant à leur histoire, à la hiérarchie des métiers en leur sein (qui structure fortement les façons de penser et de travailler), à leurs modes d'organisation et de management, etc. ( les cultures d'entreprises sont très prégnantes, et des années après une fusion de deux entreprises françaises travaillant sur le même champ, les anciens de l'une et de l'autre sont souvent capables instantanément ou presque de savoir de quelle entreprise vient une personne qu'ils rencontrent pour la 1<sup>ère</sup> fois !).

Au-delà de la rationalisation et de la bonne volonté des individus, une partie des problèmes d'incompréhensions ou de tensions provient du fait que les protagonistes ont en fait des référentiels différents, non explicites, et donc ne sont pas capables d'interpréter correctement les comportements de l'autre. Les recherches sur le management interculturel ne partent pas de grandes théories sur « la culture française » ou « la culture suédoise », mais des conflits, tensions, malaises, incompréhensions réciproques, qui témoignent de perceptions différentes de l'autre et des activités communes. De là, on remonte à l'identification des paramètres et critères tacites et souvent inconscients (car allant de soi pour les acteurs concernés, et donc n'étant pas questionnés ni même identifiés) qui rendent intelligibles ces conflits et incompréhensions, permettent d'en identifier les causes. C'est l'accumulation de cas qui permet ensuite de pouvoir conclure à l'existence de traits culturels partagés (dans un pays, une aire donnée) au-delà des différences d'entreprises, de personnes, etc.).

Les études de cas de « cultures et mondialisation », par exemple, qui portent sur des coopérations industrielles entre Suède et France sur les façons de décider et piloter un projet commun, Suisse et France sur la conception de la qualité, Slovénie et France sur l'invention de nouveaux modes de gestion dans un contexte où les Français, ayant racheté l'usine, ont « un double rôle de maîtres, détenteurs à la fois du capital et porteurs de connaissances », sont extrêmement révélatrices de problèmes fréquemment rencontrés en coopération.

### **3. Quelques paramètres clés**

*« Chaque société gère à sa manière les contraintes que le fonctionnement d'une organisation implique pour ses membres : dépendre d'une autorité, être soumis à des jugements, risquer d'échouer » (p. 279). « Un aspect essentiel des rapports interculturels réside dans la manière dont, en l'absence d'un contexte commun d'interprétation, ceux qui ont reçu leurs repères de cultures différentes interprètent mutuellement leurs faits et gestes » (d'Iribarne, 2002 : 315).*

Nous ne disposons pas encore d'une liste complète et exhaustive des points clés pouvant poser problème dans le management des équipes interculturelles. Dans « cultures et mondialisation », une série de facteurs sont cependant identifiés<sup>4</sup> :

- ▷ la conception de la dignité (qui pourra être lue en termes d'honneur ou de « face » par exemple) ; ce que signifie « bien traiter », ou « ne pas offenser » ; « *les conditions sous lesquelles, d'une part, une position subordonnée et réputée compatible avec la dignité (la face) de celui qui l'occupe et, d'autre part, il est possible de critiquer et sanctionner sans que cela soit ressenti comme une attaque personnelle* » (p.14) ;
- ▷ la conception de la justice ;
- ▷ les conceptions de l'autorité et du pouvoir ;
- ▷ les conceptions de l'exercice du pouvoir, de la responsabilité, de l'autonomie ;
- ▷ la conception de la règle, du contrat ;
- ▷ les styles de communication et la manière d'exprimer son opinion, la façon de débattre ;
- ▷ la conception de la négociation ;
- ▷ les manières de travailler de concert, d'entrer en conflit ;
- ▷ les conceptions de la décision, (par exemple la priorité mise sur la qualité des décisions ou bien sur la légitimité du processus) ;
- ▷ le sens donné aux mots comme « qualité », etc.

Une dimension importante de la comparaison entre situations du Nord et du Sud est que, fréquemment, il n'y a pas au Sud la séparation entre les appartenances sociales et l'univers du travail qui existe au niveau des normes sociales au Nord.

---

<sup>4</sup> On pourrait y ajouter le rapport à l'espace et à la proximité physique (Hall, 1971).

### III. « UN USAGE CRÉATIF DES RESSOURCES D'UNE CULTURE »<sup>5</sup>

---

Au-delà de la mise en évidence de ces facteurs et des causes d'incompréhension et de difficultés à collaborer pratiquement malgré un but commun, la réflexion sur le management des équipes interculturelles a aussi pour but d'aider les équipes à mieux fonctionner. Il n'y a pas de recettes dans ce domaine. Dans certains cas, les personnes trouvent vite et spontanément les façons de faire, dans d'autres cas c'est plus difficile et elles passent par des rancœurs accumulées. « Être capable de décoder avec justesse et précision des manières d'agir qui font question (...) permet de réagir plus vite et plus efficacement, de corriger le tir quand on constate des dérives et de travailler à généraliser ce qui est source d'efficacité » (d'Iribarne, 2002, 303). « L'expérience apprend à la longue ce que le partenaire accepte volontiers, supporte à la rigueur ou juge intolérable, et aide à mettre en place des compromis pratiques, pour peu que l'on ait quelque bonne volonté » (idem). « Cela demande toujours apprentissage réciproque et construction de repères communs » (Introduction, in D'Iribarne et al, 2002, p.12). « Mais il ne faut pas surestimer les vertus de ce type d'apprentissage, surtout dans un environnement particulièrement mouvant. Il est, en effet, lent et peu efficace » (d'Iribarne, 2002, 303).

Est-ce suffisant en coopération, dès lors que l'interculturel est au cœur de la relation de travail, et que la finalité de la coopération (du fait d'agir en commun) n'est pas la recherche de l'efficacité de l'organisation pour elle-même (et ses profits), mais la pertinence et la qualité du travail réalisé pour les bénéficiaires, et le développement de capacités nationales ? Comment éviter le placage inconscient de modes de gestion et de prises de décision qui sont mal vécus et peu productifs ? Comment favoriser le respect des codes locaux de représentation de soi, de délibération tout en contribuant à l'émergence de modes efficaces de management des équipes ?

Sans proposer de recettes, les travaux sur le management interculturel permettent néanmoins de tirer quelques enseignements.

#### 1. Il n'y a pas « one best-way » pour gérer et organiser le travail collectif

Une première leçon essentielle est qu'il n'y a pas « une » façon d'organiser le travail collectif, et que la « bonne » façon est celle qui permet aux acteurs de se sentir à l'aise, parce qu'elle est cohérente avec les conceptions de l'honneur, de l'autorité, du débat que partagent ses membres. Cela veut dire qu'une gestion efficace d'une Ong, d'une IMF, d'un bureau d'études, ne sera pas la même en France, en Mauritanie et au Cambodge, que chaque pays et même chaque organisation aura sa propre façon de répondre aux enjeux de viabilité et d'efficacité, et construire des modes de management légitimes et efficaces parce que légitimes.

Dans le cadre d'un travail avec des organisations locales, ou d'un appui à de telles organisations, apporter des références et des outils, contribuer à l'identification de problèmes mal pris en charge et à l'invention de solutions, sont des actions utiles, pour autant qu'elles permettent à l'organisation d'inventer sa propre façon de faire et de progresser en capacités de management et en efficacité. Mais il ne s'agit en aucun cas d'un transfert non réfléchi de pratiques « évidentes », « rationnelles et donc s'imposant universellement » : celles-ci - pour une part - peuvent ne l'être que par rapport au référentiel implicite de celui qui les promeut, elles ne

---

<sup>5</sup> D'Iribarne, 2002.

prennent sens que par rapport à certaines conceptions de l'action collective organisée. C'est à partir des ressources de leur culture (que ce soit en continuité ou en rupture) que les acteurs d'une organisation empruntent et élaborent leurs propres façons de gérer leur action collective. En particulier, il y a fréquemment, au Sud, perméabilité entre les identités et les appartenances sociales des individus, et le rapport au travail. Ceci peut être source de dérives, en termes de clientélisme, de favoritisme, etc. Mais c'est aussi en tirant partie de ces normes sociales que certaines entreprises mettent en place des modes de gestion efficaces<sup>6</sup>, prenant au sérieux la dimension interpersonnelle forte mais inventant des façons de contrôler les risques de dérives liées à cette personnalisation des rapports sociaux, voire les mobilisant de façon productive. Des outils de gestion existent, bien sûr, des tableaux de bord, des suivis de gestion, des organigrammes, et sont utiles voire indispensables. Mais ils ne sont pas nécessairement directement utilisables ou transposables. Ils renvoient à des critères qui ne sont pas universels. Ils n'ont de sens qu'avec des modes de décision et de management cohérents qui, eux, ne peuvent être directement « importés ».

Les acteurs du Nord ont à être attentifs à ces enjeux, à ne pas plaquer des modes de fonctionnement qui ne sont pas viables ou pertinents, à ne pas enfermer leurs interlocuteurs dans des cadres qu'ils ne peuvent pas s'approprier et faire fonctionner. Trop souvent, on construit des organisations ou des modes de gestion « à notre image et à notre ressemblance » en demandant implicitement ou explicitement à nos interlocuteurs ou aux salariés d'y rentrer et de les faire fonctionner, ce qui peut les mettre dans une situation « ingérable » au sens propre du terme. L'efficacité ne tient pas à l'importation non contrôlée d'outils de management supposés être universels, parce que perçus comme détachés des normes sociales qui leur donnent sens, mais au fait que les outils permettent de gérer les problèmes d'action collective et de fonctionnement de l'organisation tels qu'ils se posent de façon concrète. C'est ainsi que la rédaction détaillée de procédures, souvent perçues en France comme une intolérable restriction à la liberté de l'acteur et à l'exercice responsable du métier, peut être perçue ailleurs comme une aide pour pouvoir se protéger des pressions externes et justement bien faire son travail.

C'est justement parce que l'on prend spontanément pour allant de soi ce qui fait partie de sa propre culture (nationale, technique, etc.), parce que la relation de coopération est trop souvent une relation asymétrique où les savoir-faire techniques et le contrôle des financements se trouvent encore du côté Nord, parce que nos interlocuteurs ne sont pas toujours en position, ni institutionnelle ni culturelle, d'exprimer publiquement leur désaccord, qu'il faut être particulièrement attentifs à ces risques. Et qu'il est de la responsabilité des individus et des organisations du Nord d'y être attentifs, pour en contrebalancer les effets et favoriser des trajectoires autonomes de construction de modes d'action collective au sein des organisations locales.

## **2. Expliciter ces dimensions pour inventer des modes de gestion hybrides**

Dans l'appui aux organisations locales, cela signifie d'abord prendre au sérieux les critères locaux de légitimité<sup>7</sup>. Les intervenants externes ont souvent une attitude ambivalente vis-à-vis

---

<sup>6</sup> Cf. D'Iribarne, 2003. Voir aussi Henry, 1991, qui montre comment le directeur d'une entreprise publique ivoirienne a significativement réduit le taux d'impayés en mettant des femmes au service de recouvrement : les hommes aisés, qui pouvaient « jeter » des recouvreurs hommes n'ayant pas la même assise sociale qu'eux, ne pouvaient sans perdre la face, refuser à une femme.

<sup>7</sup> Cf. Apollin et al, 1999, Lavigne Delville, 1999.

des pouvoirs locaux et cherchent à mettre en avant des fonctions « techniques »<sup>8</sup>. La légitimité à agir et décider est première pour qu'une organisation locale puisse exister et fonctionner. La légitimité technique, la reconnaissance de l'efficacité de l'action, ne viennent souvent qu'ensuite. Il est important de distinguer fonctions techniques et fonctions politiques, sans introduire de confusion entre les deux.

Cela signifie ensuite s'interdire toute ingérence dans les modes de fonctionnement, mais au contraire favoriser les apprentissages et le débat sur l'efficacité des actions. Plutôt que de croire qu'un mode opératoire « rationnel » conduit nécessairement à l'efficacité, il s'agit de contribuer à la réflexion collective sur la façon d'atteindre tel ou tel résultat, dans le contexte local, sur les façons de réagir à tel ou tel problème. D'aider à faire le point sur l'efficacité des processus ou des procédures, en repartant des faits observés pour identifier ce qui fait leur efficacité ou leur échec et rediscuter à partir de là les façons de faire. Bref, de permettre aux acteurs en situation de responsabilité de construire en même temps leur légitimité et leur capacité opérationnelle.

Dans les équipes interculturelles, cela signifie qu'il faut inventer des modes de managements hybrides, qui s'appuient sur les ressources culturelles des différentes parties. Être attentifs à ces enjeux, repérer les points de frictions ou de tensions, tenter de les expliciter en ces termes plutôt qu'en termes d'incompétence ou de caractère : c'est le préalable pour être capables d'engager un dialogue dessus, au lieu de les garder pour soi au risque d'une dégradation de la collaboration, de les identifier en commun, et donc trouver des façons de faire mieux partagées.

Le recours à un tiers, qui écoute la façon dont les uns et les autres vivent et parlent de la relation, et restitue les points clés qu'il a identifiés, permet d'explicitier une part des malentendus, d'en identifier les causes, et de faciliter le dialogue et la recherche commune de façons de faire qui soient plus acceptables par tous.

### **3. Pour une politique institutionnelle des Ong du Nord**

Comme dit Sylvie Chevrier ci-après, « *l'absence de gestion institutionnelle des différences signifie que l'entreprise compte explicitement ou implicitement sur la tolérance, la retenue et l'ouverture de son personnel* ».

Dès lors que l'interculturel est au cœur de la relation de coopération, dès lors que l'objectif des Ong du Nord est de renforcer leurs partenaires du Sud dans leur autonomie, dans une relation qui cherche à être équilibrée au-delà des trop fréquentes asymétries de pouvoirs, les Ong du Nord ne peuvent pas se contenter de la bonne volonté de leur personnel. Elles doivent se doter d'une politique en la matière. Pour une part, cela renvoie aux stratégies institutionnelles, à la façon de construire et gérer ensemble des partenariats, à l'attention apportée à la cohérence des montages institutionnels et à la place qu'ils laissent aux acteurs locaux. Mais cela demande aussi une attention particulière aux enjeux proprement inter culturels. Critères de recrutement des expatriés et des chargés de projets, formations internes sur ces enjeux, modalités de suivi des partenariats qui donnent une place explicite à la qualité de la relation, capitalisation et partage d'expériences, mobilisation d'appui externe lorsque c'est utile : autant d'éléments d'une possible politique institutionnelle.

---

<sup>8</sup> Cf. la confrontation de logiques entre une mutuelle mauritanienne de maintenance d'éoliennes et le Gret (Carlier, 1999).

## **Bibliographie**

- Apollin F., Lavigne Delville Ph. et Peyrache X., 1999, *Renégocier les règles collectives en irrigation. Autour de l'intervention de Cicda à Urcuqui (Équateur)*, Traverses n°6, 39 p.
- Boiral P., Lantéri J.F. et Olivier de Sardan J.P. (eds.) 1985. *Paysans, experts, chercheurs. Sciences sociales et développement rural*. Paris, Karthala.
- BROUTIN C. et CASTELLANET C., 2000, *Partenariat et contractualisation entre organisations de solidarité du Nord et du Sud*, Coopérer aujourd'hui n°16, Gret, 34 p.
- Carlier R., 1999, *Nassim, rêvée, Nassim réelle : confrontations de représentations autour d'une mutuelle de maintenance d'éoliennes en Mauritanie*, Coopérer aujourd'hui n°6, GRET, 29 p.
- Chevrier S., 2000, *Le management des équipes interculturelles*, Coll. Sociétés et sciences sociales, Paris PUF.
- Chevrier S., 2003, *Le management interculturel*, Coll. Que sais-je, Paris, PUF, 128 p.
- Crozier M. et Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, coll. Points, Paris, Seuil, 500 p.
- Cubillos C. et Apollin F., coord., 2004, *Renforcement de la société civile, politiques d'alliances et partenariat*, Traverses n°14, Groupe Initiatives/VSF/CICDA, 32 p.
- Cuche D., 2004, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Coll. Repères, Paris, La Découverte, 123 p.
- D'Iribarne Ph. et al., 2002, *Cultures et mondialisation : gérer par delà les frontières*. Coll. Points, Paris, Seuil, 357 p. (édition revue et corrigée).
- D'Iribarne Ph., 1989, *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.
- D'Iribarne Ph., 2002, « Un usage créatif des ressources d'une culture » in d'Iribarne et al., *Cultures et mondialisation, gérer par delà les frontières*, Paris, Seuil, pp. 299-320.
- D'Iribarne Ph., 2003, *Le tiers-monde qui réussit. Nouveaux modèles*. Paris, Odile Jacob, 272 p.
- Friedberg E. 1993, *Le pouvoir et la règle*. Paris, Seuil.
- Hall E.T., 1971, *La dimension cachée*, Paris, Seuil.
- Henry A., 1991, « Vers un modèle du management africain », *Cahiers d'études africaines*, 124, XXXI, 4.
- Lavigne Delville Ph., 1999, « La négociation des règles d'action collective : quelques repères », in *Renégocier les règles du jeu en irrigation, à partir de l'expérience de Cicda à Urcuqui*, Traverses n°5, Editions du Groupe Initiatives/CICDA.
- Lavigne Delville Ph., 2000, « Impasses cognitives et expertise en sciences sociales : réflexions à propos du développement rural en Afrique », in J.P. Jacob dir., *Sciences sociales et coopération en Afrique : les rendez-vous manqués*, Nouveaux cahiers de l'IUED, 10, PUF/IUED, pp. 69-99.
- Olivier de Sardan J.P., 1995, *Anthropologie et développement, essai en socio-anthropologie du changement social*, Paris, APAD/Karthala.

## **Le management interculturel dans les projets internationaux.<sup>9</sup>**

*Sylvie Chevrier,  
Maître de Conférences  
Université de Marne la Vallée*

### **INTRODUCTION**

---

Un nombre croissant de projets innovants s'appuient sur le travail de recherche, de conception, de développement et de mise en œuvre d'équipes internationales. La littérature de plus en plus abondante sur le management interculturel souligne combien il est fructueux de faire travailler ensemble des personnes de toutes origines nationales : « la diversité culturelle est un phénomène porteur de richesses dont l'exploration pourrait apporter d'incalculables bénéfices à la fois en termes d'élargissement des visions et de rentabilité des activités et des stratégies » (Lewis, 1996, p. 2). Pourtant, plusieurs études empiriques font état de difficultés interculturelles qui affectent les projets internationaux au point de menacer la mise en œuvre des synergies escomptées, voire la pérennité même des projets (Segal, 1990 ; Livian, 1991 ; d'Iribarne, 1998). Face à cette divergence entre les discours apologétiques convenus sur le management interculturel et les apparentes difficultés pratiques des responsables d'équipes internationales, il semblait nécessaire de mener une enquête approfondie. Précisément, la recherche présentée ici porte sur la manière dont les chefs de projets internationaux gèrent au quotidien la diversité des cultures dans les projets. Elle s'appuie sur l'étude de trois équipes différentes en termes de taille, d'activités et de contexte mais qui ont en commun de regrouper des ingénieurs de plusieurs pays européens autour de projets (Chevrier, 2000). La première équipe correspond à un consortium européen de recherche formé par une quinzaine d'entreprises de huit pays. La seconde appartient à une petite société d'ingénierie basée en Suisse alémanique, filiale d'un groupe industriel français, et comprend des ingénieurs de plus de dix cultures différentes. La troisième est chargée de la coordination d'un projet de développement d'un nouveau produit impliquant plusieurs filiales européennes d'un grand groupe. Notre recherche met en évidence plusieurs manières de s'accommoder des différences culturelles dans le cadre de projets internationaux, manières qui affectent le climat de collaboration et l'efficacité des équipes.

---

<sup>9</sup> Cet article a été publié une première fois dans la revue « Humanisme et entreprise » (n° 101, vol. 12, pp. 1-12).

## I. STRATEGIES DE MANAGEMENT INTERCULTUREL

---

La problématique de l'interculturel réside dans ce que, confrontées à un même contexte, des personnes de diverses cultures n'interprètent pas la situation de la même façon et jugent appropriées des conduites différentes. Dès lors, comment travailler ensemble dans le cadre d'un projet, c'est-à-dire s'organiser en vue d'une action concertée ? Les divergences de lecture des objectifs, des relations hiérarchiques, de la prise de décision, et plus généralement, les différences de comportements vis-à-vis des choses et d'autrui, sont susceptibles de poser problème. Comment surmonter ces différences, voire en tirer parti ? L'étude ethnographique de la collaboration interculturelle dans trois équipes a permis de mettre en évidence différentes stratégies de management interculturel : compter sur l'ouverture et la retenue individuelles, mettre en œuvre un processus d'essais-erreurs assorti du développement des relations interpersonnelles et/ou miser sur des cultures transnationales de métiers ou d'entreprises. Pour améliorer encore l'efficacité des équipes projets et le climat de collaboration en leur sein, nous suggérons une quatrième voie, à savoir l'élaboration conjointe de modes de fonctionnement interculturels à partir de la mise à jour des contextes d'interprétation culturels des personnes en présence.

### 1. Ouverture et retenue individuelles

Jusqu'à une époque récente, les théories du management étaient implicitement universelles, sous-tendues par la recherche de rationalité supposée transcender les particularismes culturels. La rencontre des cultures dans le cadre professionnel n'a été reconnue comme problématique qu'à la suite des études de Geert Hofstede (1987) qui ont montré la variété des représentations culturelles en matière de pratiques appropriées de management. Depuis, les recherches en management comparé se sont multipliées et les différences ainsi révélées suggèrent combien il peut être difficile de travailler en équipes interculturelles (d'Iribarne, 1989 ; Hickson, 1993 ; Trompenaars, 1994). Il reste que les études comparatives ne dévoilent rien des processus d'ajustements nécessaires en situation interculturelle.

Ceci explique que la manière la plus fréquente de gérer les équipes internationales consiste encore à ne pas prêter d'attention particulière à leur dimension interculturelle. Ainsi, selon A. Laurent (1998), lorsque l'on constate des différences culturelles, « le scénario le plus classique est de ne rien faire et de considérer qu'il est légitime de ne pas en parler » (p. 42). Si les contraintes d'accords des partenaires sont inexistantes, l'absence de gestion interculturelle institutionnelle donne généralement lieu à la coexistence d'interprétations et de pratiques hétérogènes. Par exemple, dans le consortium étudié, le fait que les prises de parole des partenaires latins soient plus fréquentes et plus longues que celles des nordiques n'empêche pas le consortium de poursuivre ses objectifs même si, comme l'affirme un participant, « *cela agace les gens* ». Dans cette équipe, plusieurs manières de se comporter en réunion coexistent tout comme plusieurs solutions techniques sont parallèlement développées. Lorsque l'intégration n'est pas cruciale, des modalités de fonctionnement diverses se croisent au sein du projet international.

Cependant, dans la plupart des projets, l'intégration est requise et la coexistence de manières de faire différentes n'est pas envisageable. Les équipes sont tendues vers la réalisation d'une production à laquelle chacun doit contribuer en accord avec les autres. 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.

Qu'il s'agisse d'accepter la coexistence de différentes pratiques ou de construire un compromis, l'absence de gestion institutionnelle des différences signifie que l'entreprise compte explicitement ou implicitement sur la tolérance, la retenue et l'ouverture de son personnel. Chacun prend en effet sur lui pour faire des concessions et permettre à l'équipe de fonctionner. Par exemple, des Allemands membres de l'équipe de développement ont déclaré qu'ils n'accepteraient pas le fait que d'autres Allemands arrivent non préparés à des réunions mais qu'ils le toléraient des Français. Ils en sont irrités, mais se retiennent pour ne pas provoquer de conflits. À en croire les acteurs de l'interculturel, le bon fonctionnement de ces équipes est d'abord tributaire des qualités personnelles des individus, à savoir : « être ouvert », « prendre sur soi », être « patient ».

Chez nos interlocuteurs, l'impératif d'ouverture est assorti de deux discours, l'un consiste à minimiser les différences, l'autre à les valoriser. La minimisation des différences culturelles revient à affirmer que l'on oublie vite la nationalité de celui à qui l'on parle pour se concentrer sur les problèmes techniques. Lorsque ceux qui tiennent ce discours évoquent des différences, ce n'est pas sans précaution oratoire, voire sans une certaine culpabilité, et toujours en les minimisant : « *il ne faut pas exagérer* », « *c'est d'abord une question de personnes* ». Et, justement, puisqu'il s'agit d'une question de personnes, c'est à chacun qu'il appartient d'ajuster son comportement. Certains participants qui passent régulièrement d'un projet international à un autre ont le sentiment d'avoir été si souvent exposés à la diversité, qu'ils en deviennent blasés. Ils prennent les différences pour acquis et déclarent avoir l'habitude de s'adapter. L'autre discours, au contraire, souligne que les différences culturelles sont significatives et qu'elles doivent être respectées et valorisées. Comprendre des cultures différentes, c'est une manière de s'enrichir personnellement. La découverte des autres et la curiosité intellectuelle sont en soi des valeurs pour ceux qui déclarent lutter activement contre leurs préjugés, l'ethnocentrisme et les stéréotypes. Ils ont une attitude d'exotisme, au sens où ils valorisent systématiquement la culture des autres. « *On acquiert une culture générale, une ouverture d'esprit, on peut avoir une vue plus large des problèmes. On apprend beaucoup* » déclare un membre du consortium. De manière générale, quand des personnes décident de rejoindre une équipe interculturelle, elles signent une sorte de contrat psychologique dont la clause principale pourrait être formulée ainsi : avoir l'occasion de s'enrichir des différences implique en contrepartie des efforts de tolérance et d'ajustements. Lors des interactions au cours desquelles les logiques s'affrontent, les collaborateurs disent essayer de trouver des solutions (solutions techniques, délais de remise du travail, etc.) en faisant des concessions avec une attitude d'ouverture.

L'appel à l'ouverture est un discours familier, encouragé dans les entreprises, mais aussi forgé dans les lieux de socialisations précoces à l'international. Dans les écoles internationales, « les formations cherchent à produire une conversion de l'identité de l'élève, son adhésion à un « esprit international ». Le brassage des nationalités doit produire des élèves nouveaux qui sauront faire preuve d'ouverture, de tolérance, de compréhension internationale. On trouve des références constantes à la générosité de l'idéal international qui doit mettre fin aux conflits, attribués aux égoïsmes nationaux et aux incompréhensions qui en résultent. Les « qualités morales internationales » sont célébrées dans toutes les écoles, au cours des nombreux rituels qui rythment la vie scolaire » (Wagner, 1998, p. 61). La valorisation de l'international associée à la tolérance, la diplomatie et la retenue s'oppose implicitement aux préjugés et au chauvinisme agressif, marques d'un esprit étroit.

Prendre sur soi signifie tolérer des usages peu familiers mais aussi s'adapter et changer son propre comportement. Une culture ne prescrit pas de comportements déterminés dans une situation donnée ; un contexte de sens est compatible avec un répertoire de conduites. Cette malléabilité des personnes par rapport à une sorte de norme culturelle, à des pratiques usuelles est nommée oscillation par J. Demorgon (1989). À l'intérieur d'une même communauté culturelle, les individus utilisent leur marge de manœuvre et répondent différemment à une situation précise. L'oscillation permet l'apprentissage interculturel et rend possible l'acculturation. L'oscillation explique aussi que certains individus puissent se sentir plus à l'aise avec des pratiques d'une autre culture que la leur. Dans le consortium, les Portugais qui s'adaptent à la planification poussée et ferme des activités déclarent apprécier ce changement de méthode et avoir même des difficultés à se réadapter aux pratiques dans leur pays d'origine.

Cependant, les adaptations requises pour harmoniser le fonctionnement de l'équipe ne se font pas toutes de si bon gré. Une gestion qui repose exclusivement sur les épaules des parties prenantes sans dispositif institutionnel est génératrice de frustrations. Celles-ci se révèlent dans les apartés entre nationaux qui jouent le rôle de soupape de décompression et s'expriment par des jugements négatifs sur les autres. Les petits groupes de nationaux qui se forment spontanément contribuent au relâchement de la tension due, d'une part, à l'autocontrôle permanent pour éviter les propos malheureux et, d'autre part, à l'épreuve qui consiste à voir sans cesse mis en question ses façons de faire, ses repères et en dernier ressort son identité.

Hors des apartés, les conflits restent généralement latents car il incombe à chacun de trouver un arrangement pour ne pas bloquer le fonctionnement collectif. Le compromis est un principe mais n'est pas toujours bien vécu ; les concessions inévitables sont perçues comme de regrettables renoncements à des solutions intéressantes pour chacun. Les ajustements coûtent ; le prix à payer par les équipes interculturelles de travail est un surcroît de temps de négociation, une moins grande efficacité, un sentiment de nivellement par le bas, etc.

## **2. Processus d'essais-erreurs ou régime de l'amitié**

Une autre manière de surmonter les différences consiste à développer la connaissance mutuelle des partenaires de manière à ce qu'ils puissent mettre au point empiriquement des usages et modes de fonctionnement qui conviennent à tous. Les échanges quotidiens nécessaires pour l'accomplissement du travail commun de même que des opérations de socialisation hors du cadre strict du travail, comme les dîners régulièrement organisés dans le consortium, participent à l'établissement de relations de complicité ou d'amitié entre les membres des équipes. La connaissance personnelle de l'autre rend possibles des arrangements de gré à gré qui fonctionnent sans que les parties prenantes ne saisissent les raisons de cette compatibilité interculturelle. L'adaptation mutuelle est de toutes façons requise lors de la constitution d'une équipe, qu'elle soit interculturelle ou pas. Ces compromis pragmatiques constituent une adaptation à l'autre sans distinction de ce qui relèverait de sa personnalité ou de ses cultures nationale, régionale, ethnique, sexuelle, d'entreprise, de métier, toutes à l'œuvre dans une équipe composite (Sackmann et al., 1999). La fréquentation régulière des membres de l'équipe permet de découvrir par un processus d'essais-erreurs ce qui est acceptable pour eux sans discerner clairement les ressorts de leur assentiment ou de leur refus. Avec le temps, cette méthode peut déboucher sur des routines efficaces.

La limite de telles solutions réside dans la fragilité de ces ajustements qui ne dénouent pas l'objet des conflits éventuels. Lorsque les interlocuteurs changent, ou lorsqu'il faut s'adapter à une situation inédite, le *modus vivendi* est menacé. Les compromis tributaires de la bonne volonté des personnes ne constituent pas un mode d'arrangement stable et la progression du travail commun peut s'en trouver fragilisée. La dynamique de compréhension et d'ajustements mutuels n'est pas automatique, au contraire, la confrontation peut s'accompagner d'un renforcement des stéréotypes négatifs. Le succès d'une équipe interculturelle ne saurait être uniquement attribuable aux qualités et aux bonnes dispositions de ses membres. L'ouverture et la bonne volonté ne suffisent pas nécessairement à faire concorder les lectures divergentes d'une situation donnée.

### **3. Cultures transcendantales**

En l'absence de références communes issues d'une même culture politique, les chefs de projets internationaux misent sur d'autres cultures, transnationales, pour fédérer leurs équipes. D'une part, ils tirent parti des cultures techniques bâties autour d'un substrat matériel commun pour suppléer en partie au manque de repères encadrant les manières de travailler et, d'autre part, ils comptent sur la culture d'entreprise pour homogénéiser les pratiques et aplanir les différences.

La culture de métier agit comme un catalyseur d'échanges dans les équipes projet en fournissant des conditions propices à la communication, à savoir un contenu, un moyen de l'exprimer et un milieu favorable à l'établissement de relations interpersonnelles. De par leur appartenance à une même communauté professionnelle, les ingénieurs partagent en effet des objets de préoccupation, des savoir-faire et un jargon technique. Ainsi, explique un membre du consortium : « *en gros, il y a des informaticiens, des mathématiciens, des électroniciens, mais presque tous ont l'expérience de la modélisation des systèmes. C'est pour cela que l'on s'entend. Il existe une vraie compréhension, un langage commun* ». Un membre de l'équipe de développement industriel exprime également cette proximité de métier : « *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* ». Les ingénieurs s'accordent un respect mutuel fondé sur la reconnaissance de leurs compétences spécialisées. Dans le domaine technique, la sanction est quasi-immédiate : cela fonctionne ou ne fonctionne pas, « on ne peut pas tricher » (Lange, 1993, p. 67). Par conséquent, la compétence technique, aisément évaluable, est source d'une autorité plus propice à susciter un bon climat de collaboration que l'autorité hiérarchique.

Cependant, le rôle fédérateur de la culture de métier a ses limites, qu'il s'agisse des multiples sous-spécialités, des démarches méthodologiques différentes pour aborder un même problème ou de l'hétérogénéité des identités sociales des ingénieurs à travers les pays européens (Grelon, 1993 ; Sorge, 1998). En outre, la plupart des projets, à l'image de ceux que nous avons étudiés, rassemblent des métiers différents et le noyau commun se réduit alors au secteur d'activité à l'intérieur duquel l'hétérogénéité est grande. À défaut d'un objet technique et concret partagé, affirme Piron (1998), le succès d'une équipe interculturelle nécessite de « *surcommuniquer sur une vision partagée* » (p. 6). La culture transcendante sur laquelle on compte ici est organisationnelle, l'ajustement entre les individus de différentes origines ne se faisant pas de gré à gré, mais par la convergence des comportements vers une norme institutionnelle. À un premier niveau, la culture d'entreprise remplit une fonction de sécurisation à travers la prescription de rituels. L'agressivité potentielle que recèlent les chocs de cultures

peut être partiellement neutralisée par cette ritualisation du contact. À un second niveau, la culture d'entreprise fournit un cadre de travail et des normes communes qui améliorent l'efficacité collective. Elle réalise l'intégration culturelle en véhiculant un répertoire de conduites prescrites dans telle ou telle situation de la vie des affaires, conduites supposées se substituer aux habitudes nationales et résoudre pragmatiquement les différences de pratiques culturelles. Des responsables de grandes entreprises comme Michelin affirment gérer leur réseau international par le biais d'une culture managériale négociée et développée empiriquement. Nos propres observations ont montré que l'unification par une culture d'entreprise commune est restée embryonnaire dans les projets étudiés où elle était susceptible de jouer un rôle. Les cultures d'entreprise d'origine des unités conduites à collaborer restaient plus marquées qu'une culture fédératrice en cours de constitution.

Ajoutons que 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, la préparation des réunions, elle ne permet pas de surmonter les heurts dus aux différences cachées lorsque des logiques s'affrontent. On ne saurait faire l'hypothèse que les outils d'une entreprise s'imposent naturellement à tous. La rencontre des univers de sens pose des problèmes difficilement réductibles pour décider ensemble, se mettre d'accord et coopérer dans la mise en œuvre. Par exemple, dans l'équipe de développement, les négociations pour faire converger les méthodologies de développement de logiciel ont échoué de même que les tentatives faites dans un deuxième temps pour imposer une méthode. Se mettre d'accord sur une norme unique n'est pas toujours possible lorsque celle-ci renvoie à des pratiques illégitimes dans l'une des cultures en présence. Certains conflits de pratiques peuvent être réglés par l'homogénéité d'une culture d'entreprise en jouant sur les capacités d'adaptation des personnes, cependant, ces capacités sont limitées lorsque l'adaptation requise va à l'encontre des références propres à un système de sens. La célèbre enquête conduite par G. Hofstede (1987) dans les filiales d'IBM à travers le monde montre bien que les cadres culturels de référence ne sont pas dissous dans la culture d'entreprise. Enfin, une culture d'entreprise transnationale compatible avec les références de chacun ne peut se fonder que sur un très petit dénominateur commun 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.

#### **4. Solutions élaborées à partir de la mise en lumière des systèmes de sens**

Afin de pallier certaines limites des stratégies précédentes, nous proposons une nouvelle voie pour gérer les différences culturelles dans les projets internationaux. À l'issue de cette étude empirique, il apparaît 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. Un compromis pratique est une manière de faire qui est légitime selon les systèmes de sens des partenaires en présence, même si ces légitimités se fondent sur des conceptions différentes.

Ainsi, dans l'équipe d'ingénierie, le recours à la hiérarchie est le moyen le plus fréquent de résoudre les problèmes lorsque les ingénieurs suisses et français ne peuvent se mettre d'accord. Le recours à la hiérarchie s'avère efficace car la référence au chef est légitime dans les deux cultures. Dans la perspective suisse, trancher les différends fait partie des attributions fonctionnelles du chef. 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 la conception française, la décision personnelle du chef est d'abord acceptée du fait de la distance entre son statut et celui des membres de son équipe, à la condition cependant que le profil et le parcours personnels du chef le rendent digne de ce statut aux yeux des subordonnés. La décision est également légitime car il est présumé que le chef sait ce qu'il fait ; il décide selon une rationalité plus large que les rationalités locales des protagonistes. 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 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.

Il reste que la construction d'un compromis pragmatique ne va pas de soi, même lorsque les contraintes de coûts et de délais exercent une forte pression pour que les acteurs parviennent à s'entendre, comme c'est souvent le cas dans les projets interculturels. 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. Laurent (1998) suggère à cet effet la création d'« espaces transitionnels » qui permettent aux acteurs de rendre explicites leurs repères culturels. Dans le même esprit, Gohard-Radenkovic (1998) propose de partir du vécu des participants en identifiant les difficultés de communication dans des situations professionnelles types, de regrouper les difficultés inventoriées en repérant et catégorisant les différences, de confronter les représentations mutuelles à propos de ces situations, d'en déduire les grilles de lectures socio-anthropologiques utilisées par les partenaires et de réinvestir ces acquis dans des solutions pratiques d'ajustements interculturels adaptés à des situations professionnelles précises. Un tel processus est accompagné par des spécialistes de la médiation interculturelle, chercheurs ou personnalités eux-mêmes multiculturels, mais il suppose aussi que les participants bénéficient d'une marge de manœuvre suffisante pour inventer leur propre mode de fonctionnement. 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.

## **II. DES SOLUTIONS CONTINGENTES**

---

Un management interculturel efficace suppose que soient réunies dans les projets certaines conditions relatives aux registres structurels et stratégiques (équilibre des pouvoirs des différents groupes culturels, intérêts communs, etc.). Au-delà de ces conditions générales, l'efficacité du management d'une équipe interculturelle de projet repose sur des principes négociés par les participants et adaptés aux particularités du cas (cultures en présence, nature de la tâche, spécificité des métiers, éloignement des sous-groupes, fréquence des échanges, etc.).

Les pistes génériques que nous avons évoquées pour gérer la diversité culturelle sont déclinées de manière singulière dans chaque projet.

Les grandes stratégies du management d'équipes interculturelles sont elles-mêmes inspirées par les références de telle ou telle culture. Par exemple, l'appel à la culture professionnelle pour fédérer les équipes internationales est cohérent avec un contexte d'interprétation français dans lequel le métier est largement constitutif de l'identité des individus et représente l'un des principaux vecteurs de régulation des rapports de travail. Les rapports entre les personnes dans l'entreprise française sont fortement marqués par leur état, celui-ci étant défini par leur appartenance professionnelle (d'Iribarne, 1989). Dès lors, la gestion de la diversité par le biais de la culture de métier peut être lue comme l'extrapolation à l'international d'une manière française de concevoir les relations professionnelles. Il n'est pas certain que cette stratégie soit efficace avec des partenaires japonais qui n'accordent pas le même sens ni la même portée au concept de métier (Deval, 1993). De même, une approche 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 est conforme à l'attachement aux règles explicites propres au contexte américain. 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. Là encore, il n'est pas certain que cette stratégie soit acceptable pour des partenaires de cultures au contexte « riche » qui privilégient l'implicite.

Ainsi, tant dans la démarche retenue pour gérer la diversité culturelle (culture de métier, solutions construites à partir de la mise en lumière des systèmes de sens ou autre) que dans le contenu (procédures concrètes pour décider, réaliser et contrôler le travail), le management interculturel de projet est contingent. À l'image de toute situation interculturelle, l'issue d'un travail en équipes internationales est incertaine. Assistera-t-on à une escalade de la dispute dans un échange d'arguments qui ne se rencontrent pas ou à des accommodements pour construire à partir de ce qui est commun et trouver des principes sur lesquels construire des normes originales propres à l'équipe ? Une coopération interculturelle n'est jamais acquise et l'on ne peut pas espérer de grammaire universelle hors de toute préconception culturelle. L'identification de processus de fonctionnement adaptés se fait dans l'interaction et ce qui émerge dépend des problématiques posées aux groupes en présence. Les modes d'ajustements eux-mêmes sont contingents aux situations concrètes, ce qui n'exclue pas qu'un chef de projet capitalise sur les solutions identifiées dans une équipe pour gérer d'autres équipes aux problématiques voisines.

### **III. CONCLUSION**

---

Si la diversité est riche, tant pour les entreprises qui voient leurs compétences et savoir-faire augmenter que pour les individus puisqu'elle permet à chacun de découvrir l'autre et, en retour soi-même, elle implique en revanche un coût élevé pour les personnes et les organisations. Quelques artifices comme l'appel à l'ouverture individuelle, la gestion par essais et erreurs couplée à l'instauration de relations amicales entre les personnes ou le recours à des cultures d'entreprise ou de métier transcendantes peuvent dans telle ou telle situation consti-

tuer des solutions acceptables et relativement efficaces aux problèmes interculturels. Il demeure que l'amélioration des performances des équipes comme du confort de leurs membres exigent une compréhension et une adaptation mutuelles plus fines passant par la prise de connaissance des contextes d'interprétation des autres et l'organisation structurée de processus d'ajustements mutuels. Cela nous conduit à conclure qu'une équipe interculturelle n'est généralement efficace que dans la durée quand l'investissement dans la construction d'un accord se trouve compensé par l'éventail des possibles ouvert par une plus grande diversité.

## **Bibliographie**

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

Demorgon J. (1989), *L'exploration interculturelle. Pour une pédagogie internationale*, Paris, Armand Colin.

Deval P. (1993), *Le choc des cultures. Management interculturel et gestion des ressources humaines*, Éditions ESKA.

Gohard-Radenkovic A. (1998), « L'apprentissage de l'interculturel », dans *Les cahiers de l'ENSPTT*, « Management et Mondialisation », n°9, pp. 69-76.

Grelon A. (1998), « Le poids de l'histoire : l'héritage de l'ingénieur contemporain », *Les acteurs de l'innovation et l'entreprise. France Europe Japon*. C. Lanciano, M. Maurice, J.-J., Silvestre, H. Nohara (eds), L'harmattan, Paris, pp. 201-216.

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

Hickson D. J. (1993), *Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations*, Walter de Gruyter, Berlin.

Hofstede G., Bollinger D. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Éditions d'organisation.

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.

Lange C. (1993), *Être ingénieur aujourd'hui*, Paris, Éd. du Rocher.

Laurent A. (1998), « Culture du management et management interculturel » dans *Les cahiers de l'ENSPTT*, « Management et Mondialisation », n°9, p. 39-44.

Lewis R.D. (1996), *When Cultures Collide. Managing successfully across cultures*, London, Nicholas Brealey Publishing.

Livian Y.-F. (1991), « Le management interculturel en action : Un cas de mise en place d'une entreprise européenne », dans Gauthey F., Xardel D. *Management interculturel. Modes et modèles*, Paris, Economica, chap. 7, p. 139-150.

Piron Ph., Lucas, O. (1998), « *La conception en Alliance intégrée. Le cas de l'alliance européenne des missiles tactiques* », Séminaire « Ressources Technologiques et Innovation », Ecole de Paris du management, 21 octobre.

Sackmann S.A., Phillips M.E., Goodman R.A. (1999), «The Complex Culture of International Project Teams», *Modern Organizations and Emerging Conundrums: Exploring the Post-Industrial Sub-Culture of the third Millenium*, Richard Goodman ed., Lexington Books, San Francisco, p. 23-33.

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

Sorge A. (1998), « La construction sociale de l'innovation et des innovateurs en Allemagne et en Grande Bretagne », *Les acteurs de l'innovation et l'entreprise. France Europe Japon*. C. Lanciano, M. Maurice, J.-J. Silvestre, H. Nohara (eds), L'Harmattan, Paris, pp. 125-144.

Tissier D. (1998), « La constitution d'équipes internationales », dans *Les cahiers de l'ENSPTT*, « Management et Mondialisation », n°9, p. 77-80.

Trompenaars F. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Laurent du Mesnil, Paris.

Wagner A.-C. (1998), *Les nouvelles élites de la mondialisation. Une immigration dorée en France*, PUF, Paris.

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie électorale. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement.

La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent les modes, les impositions de problématiques, les solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

Publiée par la Direction scientifique du Gret, cette série souhaite contribuer au renouvellement de la réflexion stratégique et méthodologique sur l'intervention de développement et les pratiques de coopération, à partir d'une réflexion critique sur les pratiques. Principalement issue des travaux et actions menés au Gret, elle accueille volontiers des textes externes.

### ► Derniers titres parus

**n° 40.** « Façonner les règles du jeu : l'élaboration progressive d'une institution de microfinance dans le Chin State (Myanmar) » (Murielle Morisson [Gret], Gret/Direction scientifique, octobre 2004, 64 pages).

**n° 41.** « Identifier un projet en microfinance. Repères méthodologiques pour des projets réalistes » (Anne-Claude Creusot, avec la collaboration de Philippe Lavigne Delville, Gret/Direction scientifique, décembre 2004, 62 pages).

**n° 42.** « S'engager auprès d'une institution de microfinance en crise. Entre audace et prudence, premiers repères méthodologiques » (Frédéric de Sousa Santos [Gret], Gret/Direction scientifique, janvier 2005, 28 pages).

**n° 43.** « Représenter la logique d'un projet pour mieux en débattre. Un outil pour faciliter la conception, la présentation et la conduite d'un projet. Les 'tableaux logiques simplifiés' - Tome 1 » (Daniel Neu [Gret], Gret/Direction scientifique, mars 2005, 45 pages).