



Seules 14 % des équipes internationales virtuelles se rencontrent physiquement plus de trois fois par an. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Anne Bartel-Radic, professeure à Sciences Po Grenoble, décrypte les leviers pour maintenir la cohésion des équipes internationales malgré la distance.

Anne Bartel-Radic décrypte les clés de la cohésion des équipes internationales

Jean-Christophe Gessler : La crise du Covid-19 a accentué le recours au travail à distance. Qu'en est-il des équipes internationales ?

ABR : La collaboration à l'international est, depuis plusieurs années, de plus en plus virtuelle. Les équipes internationales ont l'habitude de travailler à distance, reliées par des outils digitaux. Dans une enquête de 2016, à la question de savoir à quelle fréquence les équipes virtuelles se rencontrent physiquement, 41 % des organisations répondaient « jamais » et seulement 14 % « plus de trois fois par an ». Ces équipes virtuelles sont devenues très courantes dans les entreprises, les organisations internationales et la recherche depuis une vingtaine d'années : courriel, visioconférence, cloud, autant d'outils qui ont progressivement facilité la virtualisation du management et de la communication. La crise du Covid-19, en limitant drastiquement les déplacements à l'étranger, a accéléré cette tendance, appelée à se maintenir dans le futur.

JCG : Quelles sont les limites de ces outils digitaux de communication ?

ABR : Ces technologies facilitent le management d'équipes internationales, mais ne suffisent pas à casser les barrières de communication et de compréhension interculturelles. Elles n'apportent pas encore de réponse à la question du management des équipes multiculturelles : entre individus de cultures différentes, les échanges sont nécessairement appauvris par les outils digitaux, ce qui empêche la prise de conscience des différences culturelles, premier pas de l'apprentissage multiculturel. En

visioconférence, on perd la gestuelle mais on garde les mimiques, à condition que l'outil fonctionne bien ; au téléphone, il ne reste que l'intonation ; par mail, tous ces éléments disparaissent. Avec l'impossibilité actuelle d'aller à la rencontre de l'autre à l'étranger, les équipes ont donc plus que jamais besoin de compétences interculturelles.

JCG : Comment définit-on la compétence interculturelle ?

ABR : C'est la capacité de comprendre l'interaction interculturelle et de s'y adapter. Elle intègre deux composantes : une compétence culturelle, qui permet de comprendre une culture précise et de s'y adapter, et une compétence interculturelle proprement dite, qui permet de comprendre la spécificité de l'interaction entre cultures et de s'y adapter, notamment par l'empathie, l'ouverture d'esprit et la stabilité émotionnelle. Les différences culturelles s'expriment dans des domaines variés : le rapport au temps ou à la hiérarchie, la manière explicite ou implicite de s'exprimer, le rapport à la prise de risque, la perception de l'incertitude.

JCG : La compétence interculturelle s'acquiert-elle avec l'expérience internationale ?

ABR : Ce n'est pas si simple. L'expérience internationale tient aux déplacements à l'étranger, voyages ou expatriation, à l'apprentissage de langues étrangères et aux interactions interculturelles vécues dans le pays d'origine. La compétence interculturelle, elle, mobilise différents traits de personnalité : stabilité émotionnelle, ouverture d'esprit, empathie, confiance en soi, capacité de communication, ethnorelativisme, tolérance à l'ambiguïté, complexité attributionnelle. Or, plusieurs recherches, dont les miennes, montrent que l'impact de l'expérience internationale sur la compétence interculturelle reste limité, à peine 5 %, avec un effet de seuil dès les premiers voyages à l'étranger : ce n'est donc pas la quantité d'expérience qui compte. Quant à la personnalité, elle n'explique que 18 % de la bonne compréhension des incidents critiques interculturels.

JCG : Quelles sont alors les caractéristiques qui favorisent le développement de ces compétences au sein des équipes internationales ?

ABR : Des chercheurs ont montré qu'une partie minoritaire des équipes multiculturelles se montre plus performante que les équipes monoculturelles, tandis qu'une majorité l'est moins. Autrement dit, les équipes multiculturelles sont potentiellement plus performantes, mais ce potentiel ne se réalise que dans une minorité de cas. Plusieurs caractéristiques semblent favoriser ce développement : des relations de longue durée et une bonne connaissance mutuelle, un contexte peu hiérarchisé où chacun est placé sur un pied d'égalité, un contexte commun autour d'une équipe projet partagée, ainsi que des émotions positives et du plaisir à échanger. La performance d'une équipe dépend en réalité du contexte organisationnel, stratégie et culture d'entreprise, de sa composition et de sa diversité culturelle, ainsi que des processus de collaboration eux-mêmes, communication, gestion des conflits, cohésion, circulation de l'information, créativité.

Pour en tirer le meilleur parti, il faut privilégier un management serré sur le cadre structurel et formel des tâches, et un management plus souple sur le plan culturel : clarifier précisément les objectifs, les tâches et les responsabilités d'un côté, tout en favorisant la connaissance mutuelle sans chercher à homogénéiser les valeurs de l'autre.

JCG : Concrètement, comment structurer les interactions liées aux tâches ?

ABR : Le cadre formel de travail doit rester serré. Il faut d'abord être clair sur les objectifs et le but général du groupe, puis diviser la tâche globale en sous-tâches interdépendantes, en attribuant précisément les rôles et les responsabilités. Il s'agit aussi de fixer des normes de collaboration claires et structurées, sans exclure d'accepter, à certains moments, de lâcher prise. Ces principes de management doivent favoriser le consensus, la cohésion, l'efficacité et la stabilité de l'équipe.

JCG : Et pour les interactions plus culturelles, non directement liées aux tâches ?

ABR : Là, à l'inverse, la gestion doit rester beaucoup plus souple. L'objectif est de créer une atmosphère de respect mutuel et d'acceptation, puis de favoriser l'accessibilité entre les membres pour lisser les différences. Il ne faut en aucun cas chercher à aligner les visions du monde de chacun, ni établir une culture de groupe commune, ni viser une quelconque homogénéité des valeurs. Les résultats attendus ici sont plutôt la diversité, la précision, la créativité et la flexibilité.

JCG : Comment éviter les cercles vicieux d'incompréhension au sein de ces équipes ?

ABR : Les problèmes perçus au sein des équipes multiculturelles, qu'ils soient financiers ou techniques, entraînent généralement une hausse des interactions et des tensions, ce qui peut menacer la cohésion et enclencher un cercle vicieux. En période d'incertitude ou de conflit, les individus ont tendance à se replier sur leurs stéréotypes culturels, ce qui fait mécaniquement baisser leur compétence interculturelle : les traits culturels apparaissent alors, plus que jamais, comme la bonne manière de travailler et de communiquer. Les différences culturelles se renforcent au sein de l'équipe, sont perçues mais mal comprises, ce qui amplifie tensions et conflits et finit par éroder confiance et motivation.

Pour sortir de ces situations, il faut échanger ouvertement sur les dynamiques à l'œuvre, parvenir à nommer les conflits et à expliciter les différences culturelles problématiques, dans l'objectif de trouver des compromis pratiques. On peut ici s'inspirer du design thinking, en acceptant des phases de divergence suivies de phases de convergence.

JCG : Faudra-t-il un jour se remettre à voyager pour préserver ces compétences ?

ABR : Le confinement et la tendance au repli national que nous vivons avec la crise du Covid-19 peuvent favoriser la chute des compétences interculturelles et l'émergence de ces cercles vicieux. La théorie de la richesse des médias confirme d'ailleurs ce que le bon sens suggère : dans des équipes culturellement diverses, certains messages, notamment ceux liés au partage de connaissances, nécessitent, pour être bien transmis, davantage que de simples interactions virtuelles. Des moyens de communication riches, fondés sur des échanges physiques en tête-à-tête, restent nécessaires : c'est à travers ces rencontres réelles que les membres d'une équipe apprennent à se connaître et à s'apprécier, et que se forment la confiance mutuelle et la cohésion indispensables à une bonne collaboration.