
Adriana ZAIT

LES ENJEUX DES PROJETS DE RECHERCHE EN ÉQUIPES MULTICULTURELLES

Introduction - étude documentaire

Quand on travaille dans une équipe multiculturelle, les résultats sont rarement ceux prévus en raison des barrières et différences culturelles. D'après Chevrier, quatre stratégies peuvent être utilisées pour se protéger: (1) compter sur l'ouverture des membres de l'équipe internationale, (2) contribuer au développement des relations interpersonnelles entre les participants, pour qu'ils puissent établir des routines efficaces, (3) capitaliser sur les cultures organisationnelles ou (4) établir un processus de coaching pour aider les équipes à construire des synergies interculturelles. (Chevrier, 2004).

Certains auteurs ont souligné les effets significatifs que les différences de pouvoir et les points de vue contrastés sur la recherche peuvent avoir sur le déroulement des recherches multiculturelles. (Easterby-Smith et Malina, 1999). D'autres études suggèrent que la distance intellectuelle – la distance entre les systèmes cognitifs, institutionnels, les paradigmes disciplinaires, l'appartenance culturelle et les réseaux sociaux – est la principale cause des difficultés de coordination dans la recherche académique dans le cadre de projets internationaux (Turati, Usai et Ravagnani, 1998). Nason et Pillutla (1998) ont essayé de développer un modèle pour la constitution d'équipes internationales de recherche académique, en considérant trois catégories de facteurs d'influence: (a) contextuels – les principales caractéristiques des universités et d'autres institutions partenaires, (b) institutionnels – ressources, missions, objectifs, localisation et (c) environnemental –

infrastructure de la recherche, disponibilité des données et attitude générale envers la recherche. Bournois et Chevalier (1998) ont conclu que la chose la plus difficile dans les projets internationaux n'est pas de travailler dans un contexte de différences culturelles, mais de manager des collègues qui ont un comportement indépendant et particulier dans leurs cercles académiques. Eglene et Dawes (2006) ont identifié les principaux défis dans les projets multinationaux de recherche : la non-équivalence des concepts-clés, les stéréotypes culturels, la supposition d'universalité et les difficultés d'analyse comparative.

Selon leur opinion, il est important de se focaliser sur la culture comme variable indépendante et de comprendre la dynamique culturelle des équipes internationales multiculturelles. Même les comportements similaires sont perçus différemment dans les équipes multiculturelles, (ainsi que la formation) et la cohésion dans les équipes hétérogènes du point de vue culturel demeure difficile (Wright et Drewery, 2006). C'est spécialement à la lumière de ces deux dernières études que nous avons essayé de mener notre recherche exploratoire, pour cerner les possibles hypothèses pour une future démarche sur la bonne administration des projets de recherche en équipes multiculturelles.

Objectifs et méthodologie de l'étude exploratoire

Les études exploratoires sont considérées dans la méthodologie de la recherche marketing comme étant plutôt qualitatives, ayant comme objectif la clarification des certains aspects des phénomènes étudiés ou l'obtention d'hypothèses pour les recherches explicatives. Toutefois, les études exploratoires peuvent avoir de fortes composantes quantitatives, si l'on utilise des échantillons plus consistants et des méthodes quantitatives de recherche – ce qui est notre cas.

Nous avons réalisé une étude exploratoire, surtout de type quantitatif et descriptif, ayant comme objectifs:

- l'identification des motivations de participation aux projets multiculturels,
- l'identification des perceptions concernant les difficultés rencontrées dans ces projets,
- l'identification des valeurs principales pour les groupes multiculturels observés,
- l'identification des bénéfices perçus pour les coopérations multiculturelles,
- l'identification des caractéristiques considérées comme importantes pour le bon déroulement d'un projet multiculturel.

Comme méthodologie, nous avons utilisé une méthode quantitative, l'enquête à base de questionnaire – instrument qui a été conçu à partir d'échelles et utilisé dans des études antérieures, pré-testé pour le marché roumain (sur un échantillon-test de 30 personnes). Atteindre nos objectifs nous aidera à formuler des hypothèses pour de futures recherches.

La recherche a été menée dans la période 11 mars au 8 avril 2009, avec l'aide d'un groupe d'étudiants de Master de Iasi⁷².

L'échantillon d'enquête comprenait 217 personnes ayant une expérience de participation à des projets multiculturels de différents types : éducatifs – études (38.35%), recherche et spécialisation (26.21%), training-workshop (22.33%) ou échange d'expérience (13.11%). 94.26% des projets des répondants se sont déroulés à l'étranger et seulement 5.74% en Roumanie. Comme type d'interaction prioritaire, on citera la communication directe (face en face) dans 66.5% des cas, Internet pour 20.67% des cas, le téléphone 9.28%, les intermédiaires 2.3% et la poste classique 1%.

La structure des répondants répondait aux critères suivants:

⁷² Administration des questionnaires et management de la base de données en SPSS: remerciements spéciaux pour Dana Iosub et Ciprian Biter.

- du point de vue de la position dans le projet multiculturel : 80.77% exécutants, 19.23 % coordinateurs
- du point de vue du statut des personnes : 50.5% étudiants, 24.3% employés d'entreprises et gouvernementaux, 15.7% employés des institutions sans but lucratif, 9.5% enseignants
- répartition par sexe – 68.6% femmes, 31.4% hommes
- du point de vue de la langue étrangère la mieux maîtrisée - 37.9% anglais, 24.4% français, 14.2% espagnol, 11.5% italien, 10.2% allemande, 1.7% portugaise ; des répondants maîtrisaient deux langues ou plus, 94.3% connaissant l'anglais et 60.8% le français. La langue de communication prédominante dans le group du projet a été : l'anglais (67.1%), le français (15.2%), l'espagnol (8.1%), l'italien (4.3%), l'allemand (3.8%) et le roumain, le portugais ou le japonais (0.5%).

Pour les lecteurs intéressés par l'instrument détaillé de l'enquête, le questionnaire peut être obtenu par e-mail.⁷³ Le questionnaire comportait 32 questions concernant des informations signalétiques et des questions sur les objectifs de recherche mentionnés.

Résultats, limites de la recherche et conclusions

Sur les quatre objectifs suivis dans l'étude, les résultats ont été les suivants:

Objectif N°1 - motivations de participation aux projets multiculturels

La question concernant les motivations des répondants a eu 13 variantes de réponses à partir des motivations identifiées dans d'autres études et des résultats d'un focus group avec les étudiants de masters). L'échelle utilisée comporte 5 points, de 1 – pas du tout important – à 5 – très important.

⁷³ azait@uaic.ro

Les principaux motifs des répondants ont été : la possibilité de visiter de nouveaux lieux (moyenne 4.24), l'interaction avec de nouvelles personnes (moyenne 3.99), l'expérience d'étude (3.58), l'expérience de travail (3.5) et la nature de la profession (3.25%).

Objectif N°2 – les difficultés rencontrées dans les projets multiculturels

Les difficultés ont été appréciées par les répondants sur une échelle de 1 à 5, 5 la difficulté maximum. Les scores moyens obtenus ont été : acceptions différentes du temps (2.9), manière de communiquer les insatisfactions (2.83), maîtrise de la langue (2.68), système d'éducation (2.61); les différences religieuses ont été considérées comme les moins difficiles (1.7), la signification des gestes (2.29), les traditions (2.38) ou l'attitude envers les roumains (2.35). On peut observer que, parmi les trois difficultés les plus importantes, deux sont externes, exogènes – la perception du temps et la communication des mécontentements – et une interne – degré de maîtrise de la langue étrangère utilisée dans le groupe. Une question concernait les barrières majeures pour la réalisation des objectifs du groupe, sur la même échelle de 1 à 5, avec comme réponses : mauvaise organisation du temps de travail pour le projet (2.7), mauvaise communication concernant les règles du groupe, rôles et attributions (2.66) et mauvaise communication linguistique.

Une autre question avait pour but l'identification des perceptions concernant les nationalités avec lesquelles les interviewés ont eu plus et moins de difficultés dans le déroulement du projet. Nous avons considéré seulement les réponses de ceux qui ont été en interactions avec au moins trois nationalités différentes, soit 181 personnes de l'échantillon total de 217. Les trois premières places pour les nationalités occasionnant le plus de difficultés ont été occupées par les allemands (11.69%), les français et les polonais (10.39%), suivis par les chinois (9.09%) ; les mêmes nationalités ont été placées aux trois premières rangs pour les difficultés moindres –

français (12.6%), allemands (11.5%) et polonais (8%). La nationalité en soi ne peut pas expliquer les difficultés de coopération. S'agissant de perceptions et de stéréotypes, les plus *organisés* ont été les allemands (43.9%), les français (9.76%) et les américains (6.1%); les plus *impliqués dans le travail*, les allemands (20%, les chinois (11.25%), les français (8.75%) et les polonais (7.5%); les plus *corrects*, les allemands (34.57%), les américains (7.41%), les français (6.17%) et les hollandais (6.17%); les plus *créatifs* les roumains (16.25%), les italiens (12.5%), suivis par les anglais, les français, les allemands et les espagnols (6.25%). Les plus positifs en termes de pensée ont été les espagnols (13.75%), les français (11.25%) et les américains (8.75%).

Une normalisation des données, à partir du nombre d'interactions avec une certaine nationalité, serait nécessaire, mais la dimension réduite de l'échantillon rend impossible, en effet, une analyse significative de ce point de vue. Les résultats sont à regarder avec une certaine réserve, seulement comme base pour une prochaine recherche approfondie.

Objectif N°3 – valeurs principales pour les groupes multiculturels interviewés

Les groupes d'appartenance des interviewés ont été ciblés prioritairement sur les attributions de travail - en proportion de 49.5%, prioritairement sur les relations - 11.4% et également sur les attributions et les relations – 39%. Pour les valeurs principales, les interviewés ont dû choisir entre quatre groupes, chaque groupe ayant trois valeurs dominantes: (a) efficacité, discipline, responsabilité; (b) honnêteté, ponctualité, orientation vers le client; (c) respect, confiance, sérieux; (d) promotion de l'innovation, des solutions et de l'équitable. Une seule variante a pu être retenue par les participants à l'enquête. 42.4% des répondants ont choisi le premier groupe (a), 24.3% également le troisième et quatrième groupe (c et d) et seulement 9% le deuxième groupe de valeurs (b).

Objectif N°4 – bénéfices perçus pour les coopérations multiculturelles

Les principaux bénéfices obtenus par la participation aux projets multiculturels, identifiés par les interviewés, comprennent : la spécialisation dans la profession (36.36%), le développement personnel (20.25%) et l'expérience interculturelle (16.53%). Près de 8% ont déclaré ne pas avoir tiré de profit. Si l'on compare avec les motivations de participation aux projets multiculturels, on observe un classement un peu différent : s'agissant de profits, ceux liés à la profession, exogènes, semblent être les plus importants, quoique la motivation initiale de participation soit plutôt interne, endogène.

Objectif N°5 - caractéristiques considérées comme importantes pour le bon déroulement d'un projet multiculturel

La question se réfère à une échelle d'évaluation de l'importance de 1 à 10, avec 10 pour le maximum d'importance. Les coefficients d'importance (notes) obtenus pour l'échantillon d'analyse ont été : l'aptitude à résoudre efficacement les conflits (8.21) ; l'intérêt pour les opinions des autres (8.1) ; la capacité d'apprendre (7.97) ; l'ouverture au changement et la nouveauté (7.96) ; l'adaptabilité (7.85) ; l'empathie (7.67) ; la capacité à gérer le stress (7.51) ; la créativité (7.30) ; la capacité d'analyse (7.13).

Nous avons essayé de voir s'il y avait des différences significatives entre les opinions des femmes et des hommes, sur les objectifs suivis par la recherche. Par une analyse de type cross tabulation, en calculant les valeurs du test Pearson Chi Square, on peut affirmer que les différences d'opinions concernant les motivations de participation aux projets multiculturels sont significatives, les femmes étant plus intéressées que les hommes par la spécialisation professionnelle. Un test Mann Whitney pour deux échantillons indépendants nous montre aussi qu'il y a des différences significatives entre les sexes en ce qui concerne les difficultés, les femmes ayant plus de problèmes avec les systèmes d'éducation différents et l'attitude envers les

roumains. Une explication possible serait la discrimination, sujet pour une analyse future. Il y a aussi des différences si l'on prend en compte la position dans le groupe-coordonateur ou exécutant - les coordinateurs ayant une meilleure maîtrise de la langue et étant plus préoccupés par le temps (3.5, comparé à 2.75 sur l'échelle d'importance). On trouvera, dans le tableau 1, une synthèse des difficultés les mieux perçues. Les principaux facteurs des succès perçus sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 1
Les enjeux des projets multiculturels – difficultés perçues

Aspect étudié	+	-
	(scores > 2.5)	(scores < 2.5)
acceptions différentes du temps	2.9	
manière de communiquer les insatisfactions	2.83	
maîtrise du langue	2.68	
système d'éducation	2.61	
différences religieuses		1.7
signification des gestes		2.29
l'attitude vers les roumains		2.35
traditions des autres		2.38

Tableau 2
Les enjeux des projets multiculturels – facteurs de succès

Aspect étudié	Coefficient d'importance (échelle 1 à 10, 10 le plus important)
Aptitudes à solutionner d'une manière efficiente les conflits	8.21
intérêt pour les opinions des autres	8.1
capacité d'apprendre	7.97
ouverture vers le changement et la nouveauté	7.96
adaptabilité	7.85
empathie	7.67
habilité de manager le stress	7.51
créativité	7.30
capacité d'analyse	7.13

Les principales *limites de la recherche* concernent la taille réduite de l'échantillon, qui pose des problèmes sur la validité externe des résultats, l'impossibilité de tester la sincérité des réponses, les intervalles de temps

différents entre la participation des interviewés aux projets multiculturels et le moment de l'enquête, la structure hétérogène de l'échantillon et des projets multiculturels considérés.

En guise de conclusion, comme étude exploratoire et descriptive, nous sommes maintenant capables de construire des hypothèses pour une future recherche, beaucoup plus focalisée, du point de vue des participants et des projets – on aura surtout des projets de recherche et des participants du milieu universitaire. Parmi les hypothèses à tester :

- il n'y a pas de relation entre la nationalité des participants et les difficultés perçues par les participants dans les projets multiculturels (la nationalité en soi n'influence pas le succès d'un projet multiculturel)
- les difficultés les plus importantes pour les projets multiculturels sont la perception différente du temps, la manière de communiquer les causes d'insatisfactions et la maîtrise de la langue
- les femmes perçoivent plus de difficultés que les hommes dans les projets multiculturels
- le succès des projets multiculturels est influencé d'une manière significative par les capacités à résoudre efficacement les conflits, l'intérêt pour les opinions des autres et la capacité d'apprendre des participants.

Ce sont des hypothèses non orientées qui seront affinées et formulées en manière de test pour les futures recherches explicatives.

Quoique les différences ne soient pas significatives entre les groupes de projets considérés dans notre recherche, la taille extrêmement réduite de chaque sous-groupe explique plutôt ce manque de signification. Nous avons obtenu des informations importantes sur les variables à considérer – motivations, difficultés perçues, valeurs importantes dans les projets multiculturels ; ainsi, on peut considérer que nous avons réalisé une

opération de calibrage instrumental qui nous donnera la possibilité de raffiner d'affiner le questionnaire.

Si l'on pense aux stratégies proposées par Chevrier, les résultats de notre étude suggèrent qu'on pourrait utiliser plutôt les deux premières – l'ouverture des membres et les relations interpersonnelles. Un système de coaching devrait mettre l'accent spécialement sur les perceptions différentes du temps et sur la manière différente de communiquer dans une situation d'insatisfaction, difficultés les plus importantes relevées par l'enquête. Une stratégie efficiente pour l'accroissement de l'implication dans des projets multiculturels pourrait ainsi minimiser les difficultés perçues, par une meilleure préparation (à l'avance pas utile) (voir surtout la capacité à résoudre efficacement les conflits, l'intérêt pour les opinions d'autrui, la capacité d'apprendre, l'ouverture vers le changement et la nouveauté et l'adaptabilité) et en même temps souligner les bénéfices récoltés – spécialisation professionnelle, développement personnel et expérience interculturelle. Des recherches futures, quantitatives et qualitatives, qui dépassent le stade descriptif, sont aussi nécessaires pour valider ou invalider les hypothèses formulées à l'aide de notre étude.

BIBLIOGRAPHIE

1. Barczak, Gloria, McDonough, Edward F, Athanassiou, Nicholas – “So you want to be a global project leader?”, *Research Technology Management*; May/Jun 2006; 49, 3; pg. 28.
2. Bournois, Frank; Chevalier, Françoise – “Doing research with foreign colleagues: a project-life cycle approach”, *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, 1998, vol.13, Iss.3/4.
3. Chevrier, Sylvie – “Le management des équipes interculturelles”, *Management*, Spring 2004, vol.8, iss.3.
4. Dunkel, Amanda; Meierewert, Sylvia – “Culture standards and their impact on teamwork – an empirical analysis of Austrian, German, Hungarian and Spanish culture differences”, *Journal for East European Management Studies*, 2004, vol.9, iss.2.

5. Easterby-Smith, Mark; Malina, Danusia – “Cross-cultural collaborative research: toward reflexivity”, *Academy of Management Journal*, Feb.1999, vol.42, iss.1.
6. Eglene, Ophelia; Dawes, Sharon – “Challenges and strategies for conducting international public management research”, *Administration & Society*, Vol.38, iss.5, November 2006.
7. Kendra, Korin; Taplin, Laura J – “Project Success: A Cultural Framework”, *Project Management Journal*, Apr 2004, vol.35, iss.1.
8. Nason, Stephen W.; Pillutla, Madan M. – “Towards a model of international research teams”, *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, 1998, vol.13, Iss.3/4.
9. Turati, C., Usai, A., Ravagnani, R., “Antecedents of co-ordination in academic international project research”, *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, 1998, vol.13, Iss.3/4.
10. Wright, Norman S, Drewery, Glyn P – “Forming cohesion in culturally heterogeneous teams: Differences in Japanese, Pacific Islander and Anglo Experiences, *Cross Cultural Management*; 2006; 13, 1; pg. 43.

RESUME

Quand on travaille en équipes multiculturelles, les résultats sont rarement ceux prévus, à cause des différences et parfois même des barrières culturelles inattendues. Les spécialistes nous conseillent sur les stratégies possibles qu'on peut utiliser – compter sur l'ouverture des membres des équipes internationales, contribuer au développement des relations personnelles entre les participants aux projets (pour qu'ils puissent arriver à des routines efficaces), capitaliser sur les cultures organisationnelles ou professionnelles "internationales" où établir un processus de coaching pour aider les équipes à construire des synergies interculturelles. Les différences de pouvoir et les opinions contrastées sur la recherche en elle-même, peuvent beaucoup influencer l'ensemble du processus de management et le déroulement des recherches interculturelles. Il y a des études qui suggèrent que la distance intellectuelle (à partir des différences entre les systèmes cognitifs et institutionnels, l'appartenance culturelle et les réseaux sociaux) entre les participants aux projets multiculturels est la principale difficulté pour le développement des projets de recherche académique internationaux. On prend en compte trois catégories de facteurs – contextuels, institutionnels et environnementaux. Comment peut-on manager des défis comme la cohésion des équipes hétérogènes du point de vue culturel, le comportement indépendant des chercheurs dans leurs environnements académiques spécifiques, trouver – si nécessaire - un modèle d'acculturation pour que les équipes multiculturelles soient plus efficaces ? L'objectif de notre étude est de cerner les réponses possibles, en s'appuyant sur une étude documentaire et exploratoire.

SUMMARY

Working in multicultural team gives results that are rarely predictable, it may be caused by differences and unattended cultural barriers. Specialists suggest some possible strategies bringing us nearer success: counting on outgoing members of the international teams; developing personal relationships between the participants (so that it enables them to work out a successful daily routine at work), making use of grouping together organizers and professional or international specialist; launch a coaching programme that could help create intercultural synergy. Successful international cooperation is influenced by a lot of variables both cultural and no cultural. The aim of our study was to identify the variables that were estimated important by Romaine participants of various international projects. We present some hypothesis for a further research relying on documentary and exploratory study.