
Blandine VANDERLINDEN², Pierre DUPRIEZ³

L'ÉQUIPE DE PROJET FACE AUX DIFFÉRENCES CULTURELLES. LA STATION POLAIRE PRINCESSE ELISABETH

1. Baliser la réflexion

Un projet, c'est d'abord une vocation collective, un grand dessein, un rêve, une utopie féconde, une vision du futur. Lancer un projet c'est aller à l'encontre de tous les déterminismes et s'inscrire dans une vision de moyen ou de long terme. En management, le projet se définit comme un ensemble d'activités, non répétitives, comprenant un début et une fin clairement déterminés (Vanderlinden, 1997; Robbins, DeCenzo, 2004). Cela implique un objectif et des actions à entreprendre en mobilisant des ressources limitées (Giart, 1991; Vanderlinden, 1997). Les projets peuvent être de taille et d'ampleur variables, allant par exemple de l'ouverture d'une succursale au lancement d'une navette spatiale.

La *gestion de projet* consiste à «assurer la réalisation des activités en temps et en heure, dans les limites du budget imparti, et conformément aux spécifications» (Robbins, DeCenzo, 2004, p. 260). La gestion de projet est une démarche très structurée qui vise à atteindre un objectif exprimé en termes de coût, de délai et de qualité. Elle commence par la clarification du problème qui doit permettre de définir un objectif concret, puis elle programme les activités à effectuer et leur ordre d'exécution, les personnes qui doivent s'en charger et le délai imparti pour chaque activité.

C'est à une *équipe de projet* qu'est confiée la réalisation du projet.

L'équipe «est un ensemble de personnes ayant des compétences spécifiques complémentaires en interaction régulière pendant un certain temps et dans le cadre d'une dépendance mutuelle fondée sur la poursuite d'un ou de plusieurs objectifs communs dont chacun se sent mutuellement responsable» (Barmeyer, 2008, p. 251).

Lorsqu'elle est organisée au sein d'une entreprise, l'équipe de projet se constitue autour d'un chef de projet, investi de cette autorité par la direction, et qui reçoit les ressources humaines, financières, matérielles et de temps

²Directeur du Laboratoire MIME-ICHEC Brussels management School
<blandine.vanderlinden@ichec.be>

³Recteur Honoraire de l'ICHEC Brussels management School,
<pierre.dupriez@gmail.com>

nécessaires à la réalisation du projet. Les membres de l'équipe sont choisis pour leurs compétences et leurs capacités à contribuer à l'avancement du projet. Ils sont officiellement déchargés de leurs activités opérationnelles. Ils peuvent être temporairement détachés de leur unité pour constituer des équipes physiquement regroupées mais ils peuvent aussi rester à leur poste fonctionnel et apporter leur contribution à une équipe à distance.

Ainsi, qu'elle soit dans l'entreprise ou en dehors de celle-ci, l'équipe de projet est une structure temporaire, qui ne subsiste que le temps d'atteindre ses objectifs spécifiques. Une fois le projet achevé, ses acteurs se tournent vers de nouveaux projets, regagnent leur service d'origine, voire quittent l'entreprise.

Inscrite dans l'entreprise ou évoluant de manière autonome, l'équipe est toujours un *micro-système ouvert*, une structure qui a ses propres règles de fonctionnement dont les éléments interagissent pour réaliser les objectifs communs et qui, le cas échéant, reste aussi en interaction avec les autres composantes du système constitué par l'entreprise. Dès lors la question centrale est de s'assurer que les actions concrètes des membres de l'équipe soient une traduction fidèle de la vision d'ensemble (Vanderlinden, 2009a; Vanderlinden, 2009b).

La vision est ce vers quoi on veut conduire l'entreprise ou ce que l'on veut réaliser à travers le projet si celui-ci est autonome. Elle passe par la stratégie; celle-ci va tracer la ligne de conduite qui permettra de prendre les décisions et d'agir en référence au contexte externe et interne. Elle passe également par l'organisation (structure) qui doit la traduire en actes. Enfin, le projet doit également faire sens et c'est la culture organisationnelle qui est en cause. L'enjeu de toute stratégie doit être porté à la fois par l'organisation et par la culture d'entreprise et tout défaut de cohérence à l'intérieur du système ne pourrait que mettre en péril la réalisation du projet stratégique. Chacune des composantes de ce système ouvert à son environnement est déclinée au niveau de l'équipe et au niveau des individus pour aboutir aux actions concrètes.

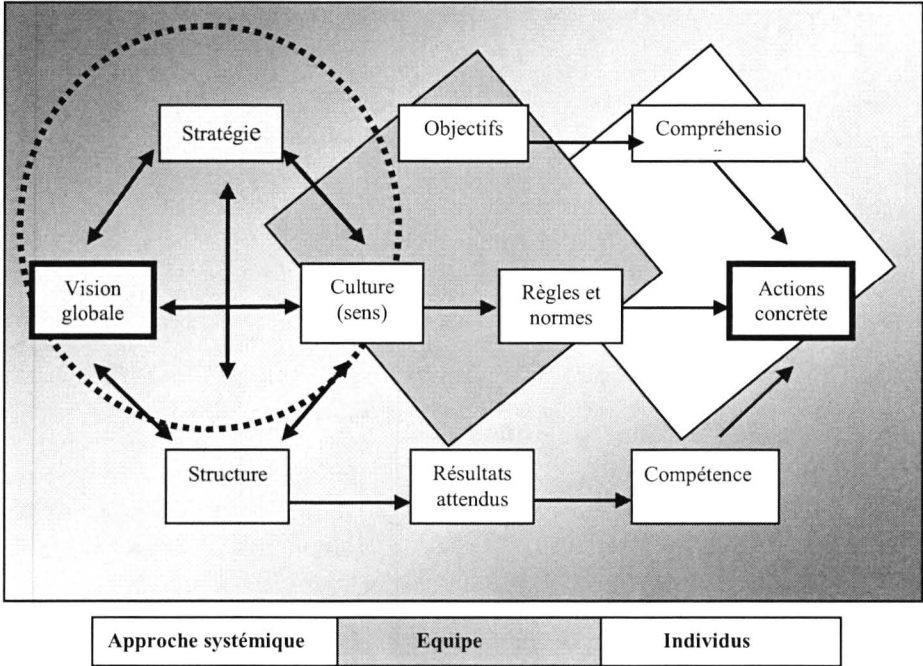
La stratégie va définir les objectifs qui sont les étapes intermédiaires ou les résultats qui vont permettre à l'équipe de réaliser sa mission dans le court ou le moyen terme. Les membres de l'équipe ne pourront intégrer ces objectifs que s'ils perçoivent les liens entre la vision et les performances qui leur sont demandées. Il faut pour cela que les déclarations de la direction ou du responsable de l'équipe soient en concordance avec les actions concrètes et que les membres de l'équipe ne perçoivent pas de messages contradictoires.

L'organisation va préciser les résultats attendus, spécifiques et mesurables que l'équipe devra atteindre en s'appuyant sur les qualifications et les compétences de ses membres.

La culture d'entreprise va induire des principes d'action et des modes de comportement qui vont animer l'équipe et qui, dans la mesure où cette culture d'entreprise aura permis de construire une identité et d'intégrer les membres, suscitera leur motivation. Dans ce contexte où la convergence initiale se retrouve au niveau de l'équipe, cette culture continuera à guider les réalisations concrètes qui resteront en phase avec la vision de l'entreprise.

Lorsque les membres d'une équipe partagent un même héritage culturel, les solutions aux problèmes rencontrés naissent plus facilement et la cohésion est plus spontanée. Lorsque l'équipe est composée de personnes venant d'horizons culturels différents, c'est à la culture de l'organisation qu'il revient de transcender les différences.

Figure 1
De la vision globale aux actions concrètes des membres d'une équipe



Source: Adapté de Walker, Walker, Schmitz, 2003

La culture de l'organisation ou culture d'entreprise a pu être perçue comme un outil de gestion et comme un instrument de contrôle social (Dupriez, Pierre, 2010). Outil de gestion, la culture d'entreprise pourrait sous certaines conditions contribuer à améliorer les performances de l'entreprise. Instrument de contrôle social plus subtil mais aussi plus contraignant que les systèmes formels, sans imposer, elle invite les membres de l'entreprise à se

conformer aux attentes des dirigeants. On serait alors tenté de fabriquer ou de modeler une culture d'entreprise propice à l'amélioration des performances, au risque de se trouver face à un intervenant culturel, le «cultural designer» évoqué par Brutus Skinner (1971). Le projet deviendrait alors réducteur et on se trouverait devant «la difficulté d'avoir des individus responsables et pleins d'initiatives créatrices, en leur déniaient la possibilité d'avoir leurs propres valeurs»(Bosche, 1984).

Outre les dérives éthiques qu'elle peut entraîner, l'efficacité durable d'une politique culturelle qui fabrique de toutes pièces une culture est loin d'être garantie. Le caractère factice qui accompagne toute démarche volontariste ne peut que souligner cette limitation de la culture d'entreprise. Des défenseurs de la création d'une culture au sein de leur entreprise ont souvent dû revenir à des méthodes de direction autocratiques et aux sanctions en cas de manquement aux règles. D'autres ont pu croire à l'illusion d'une adhésion aux valeurs de l'entreprise qui n'était en réalité que façade et conformisme de circonstance.

En réalité, nous sommes en présence de deux processus. L'un, volontariste qui consisterait à introduire et à développer un modèle culturel qui puisse infléchir le fonctionnement. L'autre, historique, celui de la culture en œuvre dans l'organisation et qui existe indubitablement dans toute entreprise. Cela conduit à opérer une distinction entre la culture "déclarée", celle que les dirigeants affichent, parfois à usage externe, ou par laquelle ils vont tenter d'exprimer et de faire partager leur vision de l'entreprise, et la culture "vécue", celle qui anime effectivement les membres de l'entreprise.

Si nous nous intéressons au processus historique, nous devons nous interroger sur la manière dont celui-ci opère à l'intérieur d'une organisation. En nous appuyant sur le *Sensemaking* proposé par Karl Weick, sur les réseaux de significations de Philippe d'Iribarne, nous pouvons considérer la culture comme étant ce qui fait sens. Cette approche permet d'appréhender d'un même regard la culture nationale et la culture organisationnelle. Parce qu'elle est porteuse et créatrice de sens, cette dernière est appelée à produire sur l'organisation un double effet, identitaire et intégrateur.

L'effet identitaire attendu d'une culture qui est recherche de sens n'est plus l'identification de l'individu à son entreprise. Celle-ci est d'ailleurs plus utopique que réelle et il faut se souvenir des échecs rencontrés par les tentatives occidentales de reproduire certaines pratiques de socialisation importées d'autres univers culturels. L'effet attendu est plutôt la construction individuelle d'identité qui sera faite de reconnaissance et d'appartenance (Sainsaulieu, 1990); être reconnu pour ce qu'on est et pour ce qu'on fait, appartenir à un groupe qui partage la même recherche de significations. On pourrait dès lors avancer que l'enjeu de la production de sens n'est pas seulement de comprendre ce qui se passe dans telle ou telle situation, mais

qu'il pourrait tout autant, sinon plutôt, consister à produire une représentation de ce qui se passe qui soit conforme avec ce que la personne souhaite être ou paraître (Vidaillet, 2006).

L'intégration suppose une loyauté réciproque des membres à l'égard de l'organisation et de l'organisation à l'égard de ses membres. La participation à la création collective de sens peut expliquer l'engagement, ou le désengagement, des individus à l'action opérationnelle, managériale et stratégique d'une entreprise (Vandangeon-Derumez, Autissier, 2006).

Et ceci nous ramène au cœur de la problématique de la gestion des équipes multiculturelles: pour fonctionner, elles ont besoin d'une culture organisationnelle qui, passant par la reconnaissance, conforte ou renouvelle la construction identitaire de ses membres et les intègre dans une recherche de sens partagé et dans la poursuite d'objectifs communs.

2. La station polaire Princesse Elisabeth

71°57 Sud, 25°20 Est, dans l'Antarctique, Terre de la Reine-Maud, à Utsteinen, à 220 km de la côte, sur une barre rocheuse s'élevant à 1400 m d'altitude, durant les deux étés polaires de 2007-2008 et 2008-2009, des équipes se sont succédé pour construire la station Princesse Elisabeth.

Il s'agit d'une station de recherche internationale ouverte aux scientifiques concernés par des domaines comme la météorologie, la glaciologie, la sismologie, le magnétisme terrestre et surtout par l'étude des changements climatiques. L'étude des carottes glaciaires permet de mieux comprendre les relations entre la température et le niveau de dioxyde de carbone dans l'atmosphère et la concentration de CO². Elle ouvre de nouvelles perspectives à la compréhension des changements climatiques et, par là, aux choix politiques en matière de développement durable.

En phase avec cette préoccupation politique, la station a été conçue comme un projet innovant reposant sur le principe «Zéro émission». Cela commence par le bâtiment lui-même. Une construction passive ancrée sur le rocher avec des matériaux et des technologies respectant intégralement les principes de l'écoconstruction. On a retenu principalement une structure en bois recouverte d'inox. L'énergie sera produite en combinant deux sources non émettrices de carbone: l'éolien (48%), le solaire avec le photovoltaïque (40%) et le thermique (12%). Cette intégration et le stockage de l'énergie représentent une sérieuse prouesse technique.

Le budget énergétique étant limité, il fallait en assurer la distribution de manière parcimonieuse. La station est équipée d'un système intelligent qui distribue cette énergie suivant les besoins répartis sur une échelle de priorités, le «Micro Smart Grid», sans doute le système le plus évolué qui existe à ce jour. S'agissant d'une très haute technologie, seuls des ingénieurs hautement qualifiés pouvaient procéder à son installation. Par contre son

utilisation va obliger chaque consommateur à repenser radicalement son comportement par rapport à l'énergie disponible. Enfin, pour réduire l'impact environnemental, la station est également équipée d'un système de traitement et de récupération des eaux usées.

Pour construire un projet aussi ambitieux, il a fallu réunir sur un même chantier des technologies très pointues et novatrices et des savoir-faire confirmés. Dix entreprises et 40 personnes ont participé à la construction de la station, durant deux étés polaires (de novembre à février), en quelque sorte condamnés à vivre ensemble sous des températures allant de moins 50° à moins 5°, sous des vents pouvant atteindre 125 km/heure ou dans des bourrasques poussant jusqu'à 200 km/heure et, malgré les moyens de communication modernes, assez isolés de leur monde familial.

Tous venaient de pays industrialisés, la Belgique, la France, la Suisse, l'Angleterre et le Canada de sorte que les différences culturelles d'origine étaient peu sensibles. Par contre, les différences de culture d'entreprise étaient très marquées. Les entreprises de haute technologie affichaient une culture de métier, celle des ingénieurs, caractérisée par leurs compétences techniques et des méthodes de travail rigoureusement codifiées. La culture des militaires s'apparentait à une culture hiérarchique et celle des plus petites entreprises était plutôt de type entrepreneurial.

À la tête de cette équipe, Alain Hubert, ingénieur en construction, menuisier-ébéniste, fondateur d'une coopérative d'économie sociale, explorateur, créateur de la Fondation Polaire Internationale, porté par sa passion pour affronter les défis climatiques et l'initiateur de ce projet. Autour de lui deux personnes qui prennent en charge certaines tâches de gestion et qui surtout l'aident à "sentir" la vie de toute l'équipe.

La station a été officiellement inaugurée le 15 février 2009.

3. Les phases du développement de l'équipe

Pour qu'une équipe puisse se développer, faire face aux défis, aborder les problèmes, trouver les solutions, planifier le travail et atteindre le résultat, elle passe généralement par plusieurs phases qui se succèdent sans être totalement séparées les unes des autres: la formation, la confrontation, la normalisation et la production (Tuckman, 1965; Tuckman, Jensen, 1977).

Forming

Lors de la constitution de l'équipe, l'attention a été portée sur le projet et sur les compétences des personnes retenues. Le projet avait un objectif bien précis: dans les délais impartis, construire une station «Zéro émission» capable d'accueillir chaque été polaire une vingtaine de chercheurs.

A ce moment, les membres de l'équipe constituent encore un groupe hétérogène, composé de différentes personnes ayant chacune leur personnalité, leurs compétences, leurs capacités, leur histoire et leur culture. Tout est encore à faire. Le chef de file doit favoriser la construction des relations, donner une direction et s'assurer que la vision, la mission et les objectifs de l'équipe soient compris et partagés. A ce stade, on ne rencontre pas trop de problème: le projet est suffisamment fort et porteur et chacun peut y adhérer sans difficultés.

Le chef de file doit aussi tenter de fédérer son équipe, en s'assurant que tous ses membres se font confiance et ont la capacité de développer de bonnes relations de travail. Le défi est de taille: passer du groupe (regroupement de personnes) à l'équipe (personnes en interrelation), dépasser la démarche mécaniste (orientation vers la tâche) pour créer un espace de travail collectif (orientation vers la personne) et favoriser la création d'une culture d'équipe qui valorise les différences. Il faut pour cela bien connaître les orientations culturelles qui, en l'occurrence, relevaient davantage des cultures d'entreprise. A ce niveau, des différences très marquées ont certes pu constituer un frein à la création d'un esprit de coopération au sein de l'équipe.

Fondée sur la compétence et le statut, la crédibilité du chef de file n'a pas posé de problème. La crédibilité et la confiance entre les membres de l'équipe étaient beaucoup moins évidentes et une distanciation s'est opérée entre les personnes provenant des grandes entreprises maîtrisant les technologies de pointe et celles provenant des petites entreprises.

Storming

C'est lorsque l'équipe est sur place que les tensions apparaissent. Les membres de l'équipe affichent leurs personnalités et les désaccords sur les processus, sur les détails dans les relations de travail ou sur les rôles des uns et des autres commencent à se manifester.

Les conflits portant sur le contrôle des territoires sont amplifiés par les différences de culture d'entreprise. La culture «ingénieur» s'exprime par un sentiment de supériorité allant jusqu'à dénier aux autres la capacité de résoudre certains problèmes techniques. En même temps, elle s'inscrit dans un système hiérarchisé et cloisonné: face à une difficulté nouvelle, la réaction est de baisser les bras et de faire appel à un spécialiste qui peut se trouver à un autre bout du monde. A l'opposé, la culture «entrepreneur» des PME conduit à multiplier les fonctions: il faut tout faire et, face à une difficulté, on procèdera par essais pour trouver la bonne solution.

Sur ces différences de cultures d'entreprise se sont greffés des jeux de pouvoirs. Ainsi, au cours du second été polaire, prenant appui sur une structure fortement hiérarchisée et se protégeant derrière un groupe de

pression au niveau des partenaires du projet, un membre de l'équipe a tenté de créer des petits clans et de les opposer les uns aux autres.

Bien évidemment, pour rester performante, l'équipe doit dépasser ces tensions et ces conflits. C'est le rôle du chef de file qui doit, par l'exemple, par la mobilisation autour du projet, par le compromis ou par la voie d'autorité, chercher à les gérer de façon à dégager des opportunités positives. Un exemple est révélateur de cette action sur les différences culturelles. Pendant plusieurs jours, les ingénieurs d'une entreprise de haute technologie utilisaient des engins mécaniques pour monter des échafaudages tandis que les membres des PME construisaient la charpente de la station en manipulant les éléments à assembler à la force des bras. A ce moment, les deux cultures organisationnelles étaient en opposition, dans une attitude de *défense* (Bennett, 1986; 1984) caractérisée par le dénigrement de la culture de l'autre. Au bout de quelque temps, ayant vu l'efficacité et la motivation des PME, plusieurs ingénieurs se sont joints à eux pour le travail manuel et les échafaudages ont pu être terminés en deux jours. On venait de passer à une attitude d'*acceptation* de l'autre culture, voire d'*adaptation* qui s'accompagne d'un réel changement dans la manière d'agir.

Norming

C'est la phase où l'équipe établit ses normes et ses pratiques de travail en tenant compte des différentes orientations culturelles, des personnalités, des styles et des modes de travail de chacun. Il ne s'agit plus seulement de surmonter les différences de cultures d'entreprises mais de tabler sur ce qui est commun à l'équipe. Les membres de l'équipe doivent discuter des procédures qu'ils souhaitent établir en fin de compte, transcender leurs habitudes et adopter de nouvelles pratiques; c'est le moment pour l'équipe d'établir de nouvelles règles. La phase de normalisation ou de cohésion consiste essentiellement à définir et à créer une plate-forme opérationnelle sur laquelle la culture de l'équipe va se construire. Elle suppose que les membres s'engagent dans une démarche d'ouverture culturelle et d'adaptation des comportements. Ils vont ainsi prendre distance par rapport à leur culture d'entreprise propre pour tenter de cimenter une culture d'équipe. Plusieurs facteurs vont intervenir dans ce qui va constituer le terrain d'où émergera cette *culture d'équipe*.

Il faut d'abord rappeler que le milieu physique est hostile. Un climat très rude où les repères habituels sont chamboulés: par temps clair, la vue peut porter jusqu'à 60 km et ce que l'on aperçoit paraît très proche; sous la tempête, il n'est plus possible d'apercevoir la tente qui se trouve à 3-4 mètres. Dès lors, la sécurité physique est un ressort majeur. La sécurité technique joue également un rôle clé dans la réalisation d'un projet particulièrement complexe et où les délais rigoureux sont imposés par la succession des saisons: ici, on n'a pas droit à l'erreur. On pourrait dire que

ce besoin de sécurité exprime en creux cette attente d'un élément fort et rassurant auquel se raccrocher.

Par contre la vision commune exprime ce même besoin, mais cette fois en relief très marqué. La vision qui cimente l'équipe est la poursuite d'un objectif, audacieux par les difficultés qu'il faut surmonter, innovant par les technologies mises en œuvre, novateur par le projet de société qu'il porte. Cette vision mobilisatrice se traduit dans un projet très concret qui doit être terminé dans le respect scrupuleux d'un cahier de charges particulièrement rigoureux et dans des délais très courts.

C'est ici qu'entre en scène le chef de file ou le responsable de l'équipe. Dans l'action quotidienne, il devra confirmer sa légitimité et assurer son rôle de pilote de l'organisation. Chacun des membres de l'équipe a pu sentir l'engagement total d'Alain Hubert. Prêchant par l'exemple, il fait preuve de courage, de volonté, de force et d'enthousiasme. Constamment sur la brèche, il prend les mêmes risques que ses coéquipiers. Sa connaissance du milieu antarctique lui permet de faire face aux difficultés climatiques; sa connaissance des métiers lui donne une grande compétence face aux difficultés techniques. Partout, il rassure et chacun sait qu'on peut lui faire confiance dans sa capacité à résoudre les problèmes. Capitaine de son navire, il restera à la barre quel que soit le grain.

Il se connaît: «fonceur et grande gueule». Aussi, pour piloter son équipe, il tient à s'entourer de quelques proches assez complémentaires qui lui apportent un regard différent du sien. Ce sont des personnes qu'il écoute, convaincu que, même s'il n'est pas d'accord avec elles, ce qu'elles ont à dire est toujours important. Il s'efforce de connaître les membres de son équipe, leurs qualités, leurs compétences et leurs limites. Il peut ainsi aider chacun, encourager les connivences entre les personnes ou, parfois, intervenir comme médiateur lorsqu'apparaissent des tensions au sein d'un groupe. Responsable de l'équipe, il est attentif à tout. «La bouffe est importante», confie-t-il. Elle l'est certes, d'abord sur le plan diététique parce qu'il faut habituer l'organisme à une alimentation riche en graisses, mais aussi sur le plan relationnel parce que les repas font partie des rites de la vie quotidienne qu'il importe de respecter. Comme d'ailleurs le «bonjour» matinal, même dans les jours sans fin.

Nous retrouvons ici bon nombre d'ingrédients qui, très souvent, permettent de définir le leadership: la légitimité du responsable, la confiance qu'il inspire, son engagement personnel, sa capacité à mobiliser ses coéquipiers, à tirer parti des compétences et à réduire les défenses individuelles ou des petits groupes et surtout la vision proposée qui entraîne toute l'équipe dans le projet collectif. Face aux différentes cultures d'entreprises qui séparent, il propose une culture d'équipe qui fédère. Celle-ci, à laquelle il donne des racines, pourra trouver ses ailes dans le développement de la performance de l'équipe.

Performing

C'est à l'équipe qu'il revient maintenant *de créer sa propre culture*, capable de transcender les tensions issues de la diversité de ses membres. Ceux-ci pourront alors se consacrer pleinement à leur tâche. Forte, cette culture d'équipe n'en est cependant pas moins vulnérable.

Pour éviter toute rigidité, en matière de communication on acceptera de passer d'un contexte faible où tout est explicité à un contexte riche, au sens de E. Hall, où l'on doit prendre en compte toutes les informations même celles qui n'ont pas été formulées.

Le fonctionnement de l'équipe suppose qu'entre les membres s'établisse et se maintienne une solide relation de confiance au niveau des orientations fondamentales. Dans la poursuite des activités, on recherchera un équilibre entre le "faire" et "l'être", (doing, being), permettant à l'équipe d'exister dans ce qu'elle réalise. L'adhésion à l'équipe, fondée sur sa cohésion, suppose un choix dans lequel un comportement collectif l'emporte sur l'individualisme. L'identification de chacun s'appuiera sur les résultats obtenus par tous.

Enfin, l'équipe devra être consciente qu'elle doit rester flexible et être capable de s'adapter lorsque les changements sont nécessaires. Le chef de file doit veiller à maintenir cette flexibilité et cette ouverture.

Nous basculons alors du processus volontariste (la culture d'équipe souhaitée et encouragée par le leader) au processus historique où nous nous intéressons à l'émergence d'une culture au sein de l'équipe et à ce double effet identitaire et intégrateur.

L'effet identitaire attendu d'une culture qui est recherche de sens est la construction individuelle d'identité, faite de reconnaissance et d'appartenance. Chaque membre de l'équipe cherchera à se représenter les situations vécues afin qu'elles soient en conformité avec ce qu'il souhaite être ou paraître: «ce que je suis en train de faire ici, dans le vent et dans le froid polaires, correspond-il à ce que je voudrais être?»

L'intégration suppose une relation réciproque des membres à l'égard de l'équipe et de l'équipe à l'égard de ses membres. «Je ne puis faire partie de cette équipe que si mes coéquipiers partagent cette vision qui nous est proposée, que si, ensemble, nous nous interrogeons sur le sens des actions entreprises pour atteindre, ensemble, l'objectif fixé».

Dans une très large mesure, c'est ce type de culture, porteuse et créatrice de sens, qui a animé l'équipe ou les équipes qui se sont succédé à Utsteinen.

4. Lignes de tendance

Que retenir de ce «voyage» en Antarctique?

Un premier résultat, et de taille, l'objectif a été réalisé. La station Princesse Elisabeth est opérationnelle depuis février 2009 et, durant chaque été polaire, s'y activent des équipes de chercheurs.

Ce résultat a pu être atteint malgré les différences de culture d'entreprise qui se sont manifestées au sein de l'équipe. Le déroulement du projet a mis en lumière le rôle d'un leader capable de mobiliser, il a souligné la place d'une culture façonnée par l'équipe et il a rappelé à quel point recherche de sens et reconnaissance sont au cœur du management interculturel.

Un leader capable de mobiliser

Le développement de ce projet porte l'empreinte du chef de file qui a piloté l'équipe pour atteindre les objectifs fixés.

La vision à l'origine de la station Princesse Elisabeth est à la fois un projet de société et un défi. Alain Hubert n'est certes pas seul à porter la paternité de ce projet de société inscrit dans la recherche d'un nouveau paradigme qui interpelle le monde contemporain. Il avait déjà pris la mesure du défi lors de précédentes expéditions, notamment celle qu'il avait effectuée avec Dixie Dansercoer, incomparable compagnon de route sous la banquise (Hubert, 1998, 2004). Mais c'est bien lui qui a façonné la vision porteuse du projet, qui lui a donné consistance et qui l'a rendue possible.

Intervenant majeur dans la constitution d'une équipe basée sur les compétences, s'il ne pouvait dès le départ en assurer la cohérence parfaite, du moins s'est-il préoccupé d'avoir une connaissance humaine de ce que chaque membre pouvait apporter.

Point de convergence des confrontations, il a su capter les tensions qu'elles soient nées de divergences culturelles ou qu'elles soient le résultat de jeux de pouvoir. Il y a des moments où tout peut basculer entre déconstruction et reconstruction. Le rôle mobilisateur du chef de file est alors crucial: tout à la fois rassurer par la confiance qu'il inspire et par son investissement personnel, apaiser par l'attention portée à la vie quotidienne de chacun, tirer vers le haut en rappelant la vision qui fédère.

Enfin, il a toujours témoigné d'une grande confiance dans son équipe: derrière une vigilance constante, une sorte de «à vous de jouer» qui permet l'émergence d'une culture qui ressoude et où le projet collectif dépasse les tâches de chacun.

Cette empreinte forte relève incontestablement du leadership. On attend généralement d'un leader qu'il propose une vision, qu'il gagne la confiance et qu'il suscite l'adhésion au projet. Suivant les auteurs, l'accent est mis sur l'une ou l'autre de ces missions, tantôt sur les processus stratégiques «c'est-

à-dire pour l'essentiel, interpréter le monde, fixer le cap et piloter l'organisation pour atteindre l'objectif» (Reitter, 2004, Pavy, 2007), tantôt sur les processus d'influence visant à faciliter l'exercice des tâches (Casoinic, 2007; Yukl, Lepsinger, 2004). Un certain consensus semble acquis qui distingue le manager du leader, le premier s'assure que tout est sous contrôle tandis que le second cherche à inspirer ses collaborateurs (Zaleznik, 1977). Le travail du leader n'est pas simple. Tout membre d'une équipe développe ses processus de défense que le leadership doit s'efforcer d'atténuer et le niveau de ces mécanismes tend à baisser au fur et à mesure que s'accroît la confiance dans le leader. La performance de l'équipe est alors liée au succès d'un chef de file qui n'en fait jamais assez. «On lui demande de donner une vision et du sens, on lui demande toujours plus d'exploits. Que le leader perde son tour de main et les collaborateurs ne tardent pas à se venger en accablant le magicien temporaire» (Pavy, 2007, p. 172).

Dans le cadre de cette recherche, nous n'avons pas cru utile d'explorer une abondante littérature qui s'attache aux traits de la personnalité du leader ou aux comportements qu'il pourrait avoir: ces caractéristiques ne nous permettent nullement de prévoir le succès ou l'échec d'un style de leadership. Pour nous, la question essentielle résiderait plutôt dans la recherche de la cohérence au sein de l'équipe envisagée comme un microsystème, de la correspondance entre un style de leadership et les autres composantes de ce système que sont la stratégie, la structure et la culture organisationnelle⁴.

Dépasser les différences culturelles: vision et culture

La vision qui a porté le projet de la station Princesse Elisabeth peut être lue à la fois comme un changement par rapport à ce qui existe et comme l'élément moteur qui transcende ce changement. Comme toute vision forte, dépassant les comparaisons, elle travaille sur ses propres choix et non par rapport à ce que font les autres. On passe de la question "que voulons-nous avoir?" à la question "que voulons-nous être?". Le raisonnement stratégique est un raisonnement d'être (Marsan, 2008, p. 269-270) et c'est sans doute en cela que réside sa force de mobilisation.

Cela n'empêche pas que, dans un environnement caractérisé par son incertitude, sa complexité et par la dureté des conditions climatiques, les membres de l'équipe n'aient éprouvé un solide besoin de repères dépassant les normes et les procédures. Il a fallu prendre appui sur cette vision pour donner sens à l'action et ainsi faire appel à la culture organisationnelle. Dans cet univers polaire, il s'agissait de souder l'équipe, de surmonter les rivalités

⁴ Les auteurs y reviendront dans une prochaine étude

attisées par des jeux de pouvoir et de dépasser la diversité des cultures d'entreprise.

Rechercher ce qui fait sens «c'est permettre aux gens de relier les faits et les choses, c'est leur donner la clé pour en saisir la dimension cachée» (Vassal, 2008, p.60). Lors de la construction de la station Princesse Elisabeth, l'enjeu était de rencontrer trois besoins fondamentaux: la possibilité de se référer à un "tout", l'existence d'un cadre de références et de repères, et la capacité de comprendre, de relier et d'expliquer; nous y avons retrouvé la vision, le leader et l'équipe. Cette recherche collective de sens s'inscrit dans une démarche où la culture apparaît comme un univers économique et social chargé de sens. Faire sens, comme l'écrit Karl Weick n'est-ce pas «transformer un univers d'expérience en un monde intelligible» (Weick, 2005)? Que l'on se situe au niveau d'une région, d'un pays ou d'une organisation, comprendre une culture, c'est chercher à savoir quelle interprétation ceux qui la partagent donnent aux situations, aux événements, à l'action des autres et à la leur, comment ils y réagissent (d'Iribarne, 2003).

Recherche de sens et reconnaissance

Tout événement présente en effet deux faces, objective et subjective (Zarifian, 2001). La face objective, c'est ce qui survient dans le cours des choses; par exemple une tempête sur la banquise. La face subjective, c'est ce qui lui donne sens et qui provoque l'action humaine pour y faire face; cette tempête fait sens et pose problème pour ceux qui doivent se déplacer. Si elle ne faisait pas sens, elle passerait inaperçue ou on ne s'en occuperait pas, elle ne serait qu'occurrence dans le monde des faits mais pas événement dans le monde intersubjectif de l'équipe qui se trouve sur place.

Pour Philippe Zarifian, rechercher le sens d'événements sélectionnés dans le monde objectif c'est construire son propre devenir. D'abord par l'orientation donnée à l'activité: choisir entre plusieurs possibles en tenant compte de la provocation exercée par l'événement. Ensuite le sens renvoie à ce qui fait valeur éthique pour le comportement: les choix faits peuvent être engagement de vie. Enfin le sens renvoie à la manière pratique dont le problème posé par l'événement sera affronté; la question du sens se pose notamment à propos de la qualité du travail fourni et de la conscience professionnelle. Une telle construction de sens ne s'inscrit pas dans un vide culturel; elle va se structurer en se confrontant à des corps de significations existants, ce que Jürgen Habermas appelle les évidences culturelles partagées par une communauté d'acteurs.

Nous rejoignons ici l'approche de Karl Weick pour qui le sens n'est pas donné mais construit. Nous rejoignons également notre approche de la culture organisationnelle car cette construction de sens est constitutive d'identité pour ceux qui sont en recherche de sens. Enfin accepter que le sens puisse être construit par les acteurs, par les membres d'une équipe, c'est

ouvrir des perspectives nouvelles à l'exercice des fonctions de leader et nous rejoignons l'approche systémique: une équipe ne fonctionne pas selon un enchaînement mécanique mais comme un système de relations. Si c'est au leader qu'il revient de proposer une vision qui transcende, il faut aussi accepter que le sens donné à l'action est le fait des membres de l'équipe et que, dès lors, ce sens peut varier d'une personne à l'autre. Il importe alors de reconnaître cette altérité (Pavy, 2007).

On en arrive ainsi à la question de la reconnaissance. Celle-ci combine deux éléments (Honneth, 2004). Il y a d'abord l'élément cognitif. Connaître l'autre avec ses compétences et ses caractéristiques particulières c'est l'identifier en tant qu'individu. Reconnaître c'est exprimer publiquement l'existence de l'autre, confirmer celle-ci aux yeux des autres personnes, lui donner sa visibilité sociale, le «nommer».

De la forme active, le verbe passe à la forme passive: identifié comme personne, l'autre peut être reconnu (Ricoeur, 2004). On passe ensuite à la forme réfléchie: être reconnu permet de se reconnaître, d'acquérir l'estime de soi qui constitue la traduction subjective de l'acte de reconnaissance (Lazzeri, Caillé, 2004). C'est s'accepter soi-même dans sa propre identité, débarrassé du poids des jugements, positifs ou négatifs mais toujours moralisants, que l'histoire a pu accoler à cette identité. C'est donc bien le regard des autres qui fonde la reconnaissance. Pierre Bourdieu rappelle que l'autre est cet « individu qui se saisit toujours sous le regard des autres, qui a besoin des autres pour exister, parce que l'image qu'il forme de lui-même ne saurait être distincte de l'image de soi, qui lui est renvoyée par les autres » (Bourdieu, 2000, p.40).

En finale, vision, recherche de sens et reconnaissance se rejoignent et se confortent dans le pilotage d'une équipe et plus largement dans le management interculturel. Pour nous, ce dernier représente une forme de management qui est capable de reconnaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions de l'entreprise et de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques (Dupriez, Simons, 2002). Un des enjeux du management interculturel ne réside-t-il pas dans cette capacité d'une organisation à «nouer des liens sociaux dans la durée, à intégrer les différences (...) tout en assurant la possibilité de reconnaître l'Autre comme égal à soi » (Mutabazi, Pierre, 2008, p. 180)? Celui qui a piloté la construction de la station Princesses Elisabeth nous a semblé être un incontestable leader porteur d'une vision mobilisatrice, entretenant un rapport dynamique avec les membres de son équipe engagés dans la recherche de sens et vivant la reconnaissance jusque dans son acception la plus gratifiante. Rien de cela n'est étranger au succès de ce projet ambitieux.

BIBLIOGRAPHIE

1. BARMEYER Christoph, 2008, La gestion des équipes multiculturelles, in WAXIN Marie-France et BARMEYER Christoph, *Gestion des ressources humaines internationales*, Rueil Malmaison, Editions Liaisons
2. BENNETT Milton J., 1986, *A developmental Approach to training for intercultural Sensitivity*, International Journal of Intercultural Relations, 10 (2)
3. BENNETT Milton J., 1994, Towards Ethnorelativism: a Developmental Model of Intercultural Sensitivity, in PAIGE M. (ed.), *Education for the Intercultural Experience*, Maine, Intercultural Press
4. BOSCHE Marc, 1984, *Corporate Culture, la culture sans histoire*, Revue française de gestion, n° 47-48
5. BOURDIEU Pierre, 2000, Le sens de l'honneur , in *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Paris, Le Seuil
6. CASOINIC Danut, 2007, *Leadership et diversité des âges*, Paris, Publibook
7. DUPRIEZ Pierre et SIMONS Solange, 2000, *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck, 2e édition, 2002
8. DUPRIEZ Pierre, 2009, Sortir des sentiers battus, préface à l'ouvrage de Blandine VANDERLINDEN, *Cultures, Management et Performance. Leçons de quelques situations roumaines*, Târgoviste, Bibliotheca
9. DUPRIEZ Pierre et PIERRE Philippe, *Apprendre en contexte multiculturel?*, Revue Economique et Sociale, Lausanne, n°1, mars 2010
10. GIART Vincent, 1991, *Gestion de projets*, Paris, Economica, Coll. Gestion
11. GIROUX Nicole, 2006, La démarche paradoxale de Karl E. Weick, in AUTISSIER David et BENSEBAA Faouzi (sous la direction de), *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*. Karl E. Weick et les sciences de gestion, Paris, Economica
12. HALL Edward T., 1984, *Le langage silencieux*, Paris, Seuil
13. HUBERT Alain, 1998, *Cent jours pour l'Antarctique*, Bruxelles, Labor
14. HUBERT Alain, 2004, *Deux Pôles: un rêve*, Paris, Arthaud
15. HONNETH Axel, 2004, Visibilité et invisibilité: sur l'épistémologie de la reconnaissance, in *De la reconnaissance. Don, identité et estime de soi*, Revue du M.A.U.S.S., Paris, La Découverte, N° 23
16. d'IRIBARNE Philippe, 1998, *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil
17. d'IRIBARNE Philippe, 2003, *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob
18. LAZZERI Christian et CAILLE Alain, 2004, La reconnaissance aujourd'hui, in *De la reconnaissance. Don, identité et estime de soi*, Revue du M.A.U.S.S., Paris, La Découverte, N° 23

19. MARSAN Christine, 2008, *Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs?*, Bruxelles, De Boeck
20. MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe, 2008, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan
21. PAVY Gérard, 2007, Le leadership en situation, in DEROY Xavier, *Formes de l'agir stratégique*, Bruxelles, De Boeck
22. REITTER Roland, 2004, *Peut-on créer une identité collective dans les entreprises?*, Les Echos, L'art du management, n°19270
23. ROBBINS Stephen, DeCenzo David, GABILLET Philippe, 2004, *Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*, Paris, Pearson Education
24. SAINSAULIEU Renaud, 1990, *L'entreprise. Une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques
25. SKINNER Brutus F., 1971, *Beyond Freedom and Dignity*, New York, Knopf
26. STEWART Edward C., BENNETT Milton J., 1991, *American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective*, Intercultural Press, Boston, MA.
27. TUCKMAN Bruce W., 1965, *Developmental sequences in small groups*, Psychological Bulletin, 63, pp. 384-399, reprinted in Group Facilitation: A Research and Applications Journal, nr 3, Spring
28. TUCKMAN Bruce, W., JENSEN Mary Ann, 1977, *Stages of small group development revisited*, Group and Organizational Studies, 2, pp. 419-427
29. VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle, AUTISSIER David, 2006, Construire du sens pour réussir les projets de changement, in AUTISSIER David et BENSEBAA Faouzi, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*, Paris, Economica
30. VANDERLINDEN Blandine, 2009 a, *Critères et outils pour lire la culture organisationnelle*, Thèse de doctorat, Universitatea "Alexandru Ioan Cuza", Iasi
31. VANDERLINDEN Blandine (sous la direction de), 2009 b, *Cultures, Management et Performance. Leçons de quelques situations roumaines*, Préface de Pierre Dupriez, Târgoviste, Bibliotheca
32. VANDERLINDEN Blandine, 1997, *Project management and educational training*, International Conference on project work in university studies, Roskilde, Denmark
33. VIDAILLET Bénédicte (coordination), 2003, Le sens de l'action, in Karl E Weick, *Sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert
34. VASSAL Olivier, 2008, *Le changement sans fin*, Paris, Pearson Village Mondial
35. VIDAILLET Bénédicte, 2006, Comment l'envie déclenche des processus de sensemaking dans les organisations, in AUTISSIER David et

- BENSEBAA Faouzi, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*, Paris, Economica
36. WALKER Danielle Medina, WALKER Thomas, SCHMITZ Joerg, 2003, *Doing Business internationally. The Guide in Cross-Cultural Success*, McGraw-Hill, 2d edition
37. WEICK Karl, 1995, *Sense-making in Organization*, London, Sage Publications, Inc.
38. YUKL Gary, LEPSINGER Richard, 2004, *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
39. ZARIFIAN Philippe, 2001, Événement et sens donné au travail, in JEANNOT Gilles et VELTZ Pierre, *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Actes du colloque de Cerisy, La tour d'Aigues, L'aube, p. 109 à 124
40. ZALEZNIK Abraham, 1977, *Managers and Leaders, Are They Different?*, HBR Classic, (March-April 1992)

RESUME

En prenant appui sur la réalisation d'un projet confié à une équipe traversée par différentes cultures organisationnelles, cette contribution tente d'explorer une dimension sociale qui nous paraît fondatrice du management interculturel, celle qui associe recherche de sens et reconnaissance au sein d'une organisation constitutive de liens sociaux. Ces propos vont sans doute à l'encontre de la littérature dominante qui aborde la culture en terme de différence et la réduit au rang de variable contingente dans une approche mécaniste de l'organisation. Ils relèvent d'une ligne de pensée qui considère la culture comme porteuse et créatrice de sens dans une approche systémique des organisations (Vanderlinden, 2009a ; Vanderlinden 2009b ; Dupriez, 2009). D'une manière plus précise, en suivant les phases de développement d'une équipe de projet, nous tenterons de voir comment les notions de leadership, de culture d'entreprise, de recherche de sens et de reconnaissance, mutuellement confortées au sein d'une organisation, peuvent tisser des liens sociaux capables d'intégrer les différences culturelles.

ABSTRACT

By taking support on the realization of a project entrusted to a team crossed by various organizational cultures, this contribution tries to investigate a social dimension which seems to us founding of the intercultural management, the one who associates search for sense and recognition within an essential organization of social links. These comments doubtless go against the dominant literature which approaches the culture in terms of difference and reduces it to the rank of the contingent variable in a mechanical approach of the organization. They recover from

a line of thought which considers the culture as carrier and creator of sense in a systemic approach of organizations (Vanderlinden, 2009 has; Vanderlinden on 2009 b; Dupriez, on 2009). In a more precise way, by following the steps of development of a project team, we shall try to see how the notions of leadership, corporate culture, search for sense and for recognition, mutually consolidated within an organization, can weave social links capable of integrating the cultural differences.