

Rapports coopératifs et diversité culturelle : le cas de la gestion post fusion Orange - France Télécom Mobile

Stéphanie DAMERON*

Université de Paris 9 - Dauphine

Olivier JOFFRE

ESSCA

Classification JEL : G340, L290, M140

Correspondance :

Stéphanie Dameron, Université de Paris 9-Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris Cedex 16

Email : stephanie.dameron@dauphine.fr

Résumé : Cet article analyse l'impact de la diversité culturelle sur les relations de coopération. Deux modes coopératifs sont définis, l'un fondé sur le calcul, l'autre sur l'identification sociale. Le cas de l'équipe chargée de l'intégration des organisations France Télécom Mobile et Orange est analysé suivant cette grille de lecture. La diversité culturelle s'avère toujours vécue comme une difficulté à dépasser, jamais comme une opportunité ; elle affecte essentiellement l'exercice des intérêts individuels. Ces résultats conduisent à mettre en cause la définition de la culture comme un système stable de valeurs et de normes de comportement, pour privilégier sa représentation comme construit social.

Mots clés : coopération – management interculturel – fusion.

Abstract : This paper aims at understanding the impact of cultural diversity on co-operative relationships. Co-operation is considered through two different modes : of co-operation. The case of the team in charge of the integration process between France Telecom Mobiles and Orange UK is analysed according to a framework combining the two modes. The results suggest that cultural diversity has little influence on identity issues of co-operation, whereas it is mostly linked to strategic behaviours. These findings imply that cultural diversity must not be seen as a difference between stable sets of values and norms, but more as an easy way to explain interindividual difficulties.

Key words : cooperation – intercultural management – merger.

* Les auteurs sont respectivement maître de conférences à l'Université de Paris 9 – Dauphine et professeur à l'ESSCA. Ils tiennent à remercier le rédacteur en chef Michel Gervais, ainsi que les deux évaluateurs anonymes pour la richesse et le caractère très stimulant de leurs commentaires apportés au cours de la révision de cet article.

Les collaborations interorganisationnelles permettent à deux entreprises d'apporter leurs ressources respectives à un projet commun. Si ces coopérations semblent très attractives, force est de constater qu'elles rencontrent rarement le succès escompté, aussi bien dans le cas des *joint-ventures* (Chowdhury, 1992 ; Park et Ungson, 1997) que des fusions-acquisitions (Sirower, 1997). En effet, la diversité des ressources apportées au projet de coopération est à la fois un ressort – la complémentarité des savoir-faire de chacun est vecteur d'innovation – et source de conflit – les difficultés à s'intégrer dans une équipe multiculturelle entravent le travail coopératif. De par cette ambivalence, la diversité apparaît comme un concept central dans l'étude de la coopération interorganisationnelle. La diversité peut s'apprécier à travers de nombreux indicateurs comme l'âge, l'ancienneté ou le genre. Dans le cadre de cet article, nous nous intéressons aux différences saillantes dans les coopérations interorganisationnelles, constituées par les origines nationales et organisationnelles et que nous appelons « cultures locales ». L'objet de cette recherche est donc d'étudier l'impact de la diversité culturelle sur la coopération.

Les rapports coopératifs sont généralement analysés dans des cadres théoriques bien distincts. Une forme de coopération se développe dans une logique de comportement stratégique pour l'accès à certaines ressources différenciées, nous l'appelons coopération complémentaire. L'autre forme est générée par une rationalité identitaire et la recherche d'un groupe d'appartenance : elle est qualifiée de coopération communautaire. Étudier séparément ces deux liens coopératifs semble insuffisant, car ils sont intimement liés et se génèrent mutuellement (Dameron, 2004). Ces définitions nous conduisent donc à préciser notre problématique : comment les rapports coopératifs, dans leur double dimension, sont-ils affectés par la diversité des cultures locales ?

Pour répondre à cette question, nous proposons un cadre conceptuel fondé sur une grille d'analyse croisant les deux formes de coopération avec six dimensions clés de la diversité culturelle (1). Ce cadre est ensuite confronté à l'épreuve des faits. La partie méthodologique présente le cas étudié : il s'agit de l'équipe franco-anglaise chargée de coordonner la fusion France Télécom Mobiles / Orange. Les modes de collecte et de traitement des données sont également décrits (2). Dans la troisième partie, nous montrons que la diversité culturelle est toujours vécue par l'équipe comme une difficulté à dépasser, jamais comme une opportunité ; elle affecte essentiellement la coopération

complémentaire. Cependant, le groupe dépasse cette confrontation culturelle et se constitue (3). Ces résultats mettent en cause une définition de la culture comme un système stable de valeurs et de normes de comportement, pour privilégier sa représentation comme un construit social. Ils permettent ainsi de mettre en évidence des facteurs modérateurs des risques de la diversité culturelle sur la coopération.

1. Coopération et management interculturel : vers une grille de lecture croisée

L'objet de cette première partie est d'élaborer une grille de lecture théorique de la coopération en milieu interculturel. Pour cela, deux modes de rapports coopératifs sont définis. L'analyse du courant du management interculturel montre ensuite que l'impact de la diversité culturelle diverge en fonction de la forme coopérative étudiée. La définition de la diversité culturelle suivant six dimensions clef associées aux attributs des deux modes coopératifs permet alors de constituer une grille de lecture de la coopération en situation interculturelle.

1.1. Calcul ou mécanismes identitaires : deux natures de coopération

Au regard de son étymologie, coopérer c'est travailler ensemble. Cette notion de travail conjoint peut être précisée par le fait de concourir à une œuvre commune. Parce que la coopération relève de l'action collective finalisée, elle nécessite de partager consciemment entre individus une tâche commune dans des relations de dépendance mutuelle. Expression du lien social, la notion de coopération est centrale dans la réflexion sociologique (Bernoux, 1999). Or ce lien social est analysé suivant une perspective dualiste (Durkheim, 1930) résumée par la distinction entre le paradigme holiste et le paradigme individualiste¹. En

¹ Cette distinction existe dès la *Politique* d'Aristote où le philosophe décline sa perception centrée sur l'individu dans la vie de la Cité et critique la vision collectiviste de la *République* de Platon. Cette dichotomie se retrouve avec des concepts similaires, par exemple, chez le sociologue allemand F. Tönnies qui distingue la Société, pure juxtaposition d'individus, de la Communauté. M. Weber s'en inspirera directement dans ses travaux (Dubar, 1991). De même, E. Durkheim distingue la solidarité mécanique, basée sur la ressemblance, de la solidarité organique, fondée sur la différenciation entre les individus. Cependant, pour le sociologue français, seule la solidarité organique est source de coopération alors que la solidarité mécanique fonde l'association ; Durkheim

transposant cette dichotomie à l'analyse des théories de l'organisation, nous pouvons construire deux conceptions de la coopération dans l'organisation que nous qualifions de *coopération complémentaire* et de *coopération communautaire*².

1.1.1. Le calcul au cœur de la coopération complémentaire

Une première forme de coopération est fondée sur la différenciation des individus et la recherche de ressources complémentaires. Elle se développe suivant des modalités stratégiques, c'est-à-dire de calcul individuel dans la relation à autrui. La coopération dure tant que ses gains excèdent ses coûts. L'individu dans sa rationalité calculatoire est ici au centre de l'analyse. Nous qualifions cette forme de coopération de complémentaire : c'est la complémentarité des fonctions divisées qui pousse les individus à coopérer. Ce rapport donnant-donnant fonde les ressorts de la motivation à coopérer selon Barnard (1938). La sociologie de l'acteur conceptualisée par Crozier et Friedberg (1977) étend cette analyse de la coopération fondée sur une rationalité calculatoire. Elle devient un champ d'investissement stratégique ; l'objet de la coopération pour un acteur est d'accéder à des ressources complémentaires à celles qu'il détient déjà. La pertinence de ces ressources est jugée par l'acteur en fonction de leur capacité à développer son contrôle sur une zone d'incertitude cruciale pour l'organisation et, par là-même, sa capacité d'exercice du pouvoir. Parce que la coopération complémentaire repose sur le calcul, la question de la congruence des intérêts individuels est au cœur de son développement. Comme le montre la théorie de l'agence (Charreaux, 1999), cette question de l'opportunisme des individus nécessite de mettre en place des contrats prévoyant des mesures d'incitations, des sanctions et des procédures d'arbitrage en cas de conflits.

La coopération complémentaire se génère ainsi dans le partage d'une tâche commune, entre deux individus guidés par une stratégie individuelle de gains de pouvoir pour l'accès à des *ressources complé-*

utilise en fait une définition plus restreinte que la nôtre, la coopération résultant spécifiquement pour ce dernier de la division du travail.

² La seconde forme de coopération se rapproche de ce que E. Durkheim nomme « association ». Plus largement, les auteurs cités dans la note ci-dessus comparent et jugent les deux formes de lien social, l'un étant estimé supérieur à l'autre ; la distinction entre deux formes de coopération opérée dans cet article ne cherche pas à marquer la supériorité d'une forme sur l'autre.

mentaires ; la congruence des intérêts individuels et, ainsi, la réciprocité des rapports est assurée par des *engagements interindividuels*.

1.1.2. *La quête identitaire au cœur de la coopération communautaire*

Si la coopération complémentaire repose sur le besoin de ressources, c'est la quête identitaire qui génère la coopération communautaire. En effet, cette coopération est fondée sur l'appartenance à un groupe auquel l'individu s'identifie. Elle se développe dans la construction, la protection et la défense de cette identité perçue comme commune. Les travaux sur l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989 ; Hogg et Abrams, 1999 ; Tyler, 1999) analysent les mécanismes cognitifs sous-jacents à la coopération communautaire. Par un mécanisme d'autocatégorisation, l'individu définit lui-même les groupes auxquels il appartient, les *ingroups*, ou groupes d'appartenance, et les groupes auxquels il s'oppose, les *outgroups*. Un individu s'identifie à un groupe social lorsque les attributs de ce groupe lui semblent similaires à la représentation qu'il se fait de lui-même (Dutton et al., 1994), ou améliorent son estime de soi (Pratt, 2000). Le processus d'identification se fait donc soit par affinité, soit par émulation (Chédotel, 2004). Ce processus cognitif, individuel, a deux implications :

– Le processus d'identification sociale n'implique pas une culture commune préexistante à la relation, ni même des similitudes caractérisées entre des individus d'un même groupe. Dans le cadre du mécanisme d'autocatégorisation, il suffit que des similitudes potentielles soient perçues ou recherchées.

– L'individu ne s'identifie pas à un seul groupe social (Tajfel et Turner, 1979) ; en fonction des contextes, tel *ingroup* sera plus saillant qu'un autre. Ainsi, un membre d'une équipe interculturelle peut mettre en avant soit son appartenance à l'équipe, soit son appartenance nationale. Les deux *ingroups* ne sont pas forcément en concurrence, la référence à un groupe n'implique pas nécessairement la remise en cause d'un autre *ingroup*.

Le second mécanisme du processus d'identification est celui de la comparaison sociale : l'individu cherche à maximiser la distinction entre l'*ingroup* et l'*outgroup* dans un sens favorable à son groupe d'appartenance. Les travaux sur la dynamique de groupe (Anzieu et Martin, 1997 ; Allard-Poesi, 2003) ainsi que la réflexion de Ouchi sur

le clan (1980), permettent de préciser la notion de groupe dans lequel se construit la coopération. Cette dernière s'insère en effet dans des groupes, et plus particulièrement pour notre objet de recherche, dans des groupes restreints, de moins d'une douzaine d'individus, où les perceptions réciproques sont possibles. Ces groupes restreints définissent ce qu'on appelle communément « les équipes de travail ». Ces groupes se caractérisent par la poursuite de buts communs dans lesquels se fondent les intérêts individuels.

La coopération communautaire s'instaure ainsi dans le partage d'une tâche commune au sein d'un groupe restreint entre des individus soucieux d'être *reconnus* par les autres membres comme *faisant partie du même groupe*, se retrouvant notamment autour d'*objectifs partagés* dans un espace *d'interaction avec d'autres groupes*.

1.1.3. Dimensions transversales aux deux formes de coopération

En principe, trois attributs définissent la coopération complémentaire : la congruence des intérêts individuels, la complémentarité des ressources à travers la division du travail et, enfin, les engagements interindividuels. De même, au regard de notre analyse théorique, trois attributs constituent la coopération communautaire : les objectifs communs, l'appartenance au groupe et les interactions avec des groupes externes³. Trois dimensions apparaissent ainsi transversales aux deux formes de coopération : la finalité, l'interdépendance et les engagements.

Tableau 1 – Dimensions et attributs de la coopération

Dimensions	Attributs	
	Coopération complémentaire	Coopération communautaire
Finalité	Congruence des intérêts individuels	Objectifs partagés
Interdépendance	Division du travail	Appartenance au groupe
Engagements	Engagements internes	Interaction avec des groupes externes

³ L'analyse des entretiens des membres des équipes projet et du déroulement dans le temps des interactions au sein de l'équipe a confirmé la présence des deux formes de coopération, sans que l'une paraisse dominer l'autre. Les mécanismes générateurs de chaque forme de coopération sont détaillés dans Dameron (2002).

1.2. *Coopération et management interculturel*

Coopérer en milieu interculturel est une expérience de plus en plus commune. Cependant, le lien entre diversité culturelle et coopération mérite d'être précisé.

Au regard de la définition de la coopération complémentaire, la diversité culturelle, parce qu'elle est source de différenciation, peut être un atout. Dans le cas d'une équipe pluri-culturelle, les acteurs peuvent s'échanger cette ressource spécifique : le fait d'appartenir à une culture étrangère crée une zone d'incertitude à monnayer. Cette diversité culturelle peut alors produire de l'action collective finalisée. Des synergies se développent ainsi à travers la combinaison d'éléments normatifs et comportementaux issus des cultures en présence (Adler et *al.*, 1986) ; les processus de décision sont enrichis par la multiplicité des perspectives, et les solutions trouvées sont plus innovantes (Watson et *al.*, 1993 ; Distefano et Maznevski, 2000).

En revanche, dans la perspective de la coopération communautaire, le management interculturel peut être perçu comme problématique : la diversité engendre une faible intégration sociale et un plus fort *turnover* (Milliken et Martins, 1996 ; Shapiro et *al.*, 2002 ; Jayne et Dipboye, 2004). Pour un membre de l'équipe interculturelle, au moins deux groupes de référence sont en présence : le groupe culturel et l'équipe dans son ensemble. Au mieux, l'appartenance nationale n'interfère pas avec l'identification de l'individu à l'équipe pluriculturelle ; les différents groupes de référence coexistent. Au pire, les groupes de référence s'opposent. Suivant le mécanisme de comparaison sociale, les cultures nationales en présence se perçoivent mutuellement comme *outgroup*. Les membres de l'équipe pluriculturelle cherchent à accentuer les différences nationales, ce qui met en danger la construction de l'équipe.

Dans sa capacité à générer de la créativité ou à développer le groupe, la diversité culturelle semble ainsi à double tranchant. La coopération complémentaire serait favorisée par la diversité culturelle, tandis que la coopération communautaire serait plus difficile à générer. L'opposition classique dans la littérature sur l'impact de la diversité culturelle sur la performance d'une équipe ou d'une organisation serait ainsi expliquée par une conception initiale différente de la coopération, conception pourtant rarement explicitée. L'objet de cet article est précisément d'étudier cette proposition.

Pour cela, nous devons définir auparavant les attributs sur lesquels les acteurs fondent la différenciation ou la confrontation. Ce travail est réalisé par les tenants d'une approche « réaliste » de la culture. Cette dernière est alors comprise comme une structure stable de valeurs et de normes de comportement. Le repérage d'attributs d'une culture au sein de dimensions clés a été l'objet d'un ensemble de travaux dans les décennies 70 et 80 à l'origine du champ du management interculturel (Hall, 1976 ; Hofstede, 1980 ; Glenn, 1981 ; Triandis, 1982 ; Usunier, 1990 ; Trompenaars, 1994). Les cultures nationales sont comparées sur chacune de ces dimensions où leur éloignement ou proximité sont évalués. Ces grilles de lecture ont été construites spécifiquement pour les cultures nationales. La réalité d'une équipe pluri-culturelle, notamment dans le cas d'une fusion, est bien plus complexe : elle mêle notamment la culture d'entreprise à la culture nationale. La distinction entre ces deux formes de culture paraît toutefois difficilement opérationnalisable ; les acteurs éprouvent d'ailleurs eux-mêmes de grandes difficultés à distinguer les éléments de culture organisationnelle et de culture nationale. C'est pourquoi, tout en nous référant à des grilles de lecture construites et validées spécifiquement pour les cultures nationales, nous parlons indifféremment de cultures locales (D'Iribarne, 2002).

Les dimensions invariantes élaborées par les tenants de la perspective réaliste constituent des thèmes de la différenciation culturelle. Ces dimensions permettent de lister des divergences entre les cultures en présence afin d'analyser l'impact de ces attributs sur les rapports coopératifs. Dans un effort de synthèse, Triandis (1982) repère ainsi une vingtaine de dimensions principales. Dans le cadre de cet article, nous avons retenu six dimensions fondamentales permettant de repérer les problèmes culturels rencontrés par les acteurs du projet. Elles sont présentées par ordre d'occurrence chez les auteurs précités.

1) *La relation au temps* est la variable la plus souvent mobilisée, bien qu'elle recouvre différentes réalités. Trois types de relations au temps sont proposées : la capacité à réaliser plusieurs tâches à la fois (Hall, 1976 ; Usunier, 1990 ; Trompenaars, 1994), la projection temporelle (Hofstede, 1980 ; Usunier, 1990 ; Trompenaars, 1994) et la valeur attribuée au temps (Usunier, 1990).

2) *La relation entre l'individu et le groupe* est une dimension particulièrement développée par les chercheurs en management interculturel. Suivant la nature du groupe de référence et les modalités de socialisation, trois manières d'appréhender la relation au groupe sont propo-

sées : la capacité à s'identifier à un groupe plus ou moins abstrait, comme la famille ou la patrie (Triandis, 1982 ; Usunier, 1990), la prégnance plus ou moins forte de la communauté sur l'individu (Hofstede, 1980 ; Trompenaars, 1994 ; Usunier, 1990), et le degré de recouvrement vie professionnelle/ vie privée (Trompenaars, 1994).

3) *Le rapport aux règles* se décline en deux types fondamentaux d'approches. Les travaux de Glenn (1981), repris par Triandis (1982), Trompenaars (1994) et Usunier (1990), distinguent les approches particulariste et universaliste à l'égard des règles. D'un côté, la règle est défendue en toute situation (universalisme), de l'autre, elle est adaptée en fonction du contexte (particularisme). Cette distinction induit deux modalités de relation à autrui : la première privilégie la médiation par les règles tandis que la seconde favorise les relations interpersonnelles. Pour Hofstede (1980), le besoin de règles formalisées et de procédures stables répond à une incapacité des individus à supporter des situations auxquelles ils ne sont pas préparés ; il nomme ce rapport aux règles « *intolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté* ».

4) *L'interaction physique et verbale* est également présentée comme un axe différenciateur. Trois angles permettent de caractériser ces interactions. La dimension spatiale donne les frontières de l'intimité (Hall, 1976 ; Usunier, 1990). L'importance ou non du contexte dans l'interprétation de la communication est soulignée par Hall (1976). Enfin, Trompenaars (1994) distingue les comportements neutres de ceux extériorisant leurs émotions. Il éclaire ainsi l'utilisation de l'humour, de la litote ou de l'ironie comme une compensation de l'intériorisation des émotions.

5) *La relation à la hiérarchie* est analysée par Trompenaars (1994) et Hofstede (1980). Chacun de ces auteurs a une acception différente du concept. La « distance hiérarchique » chez Hofstede (1980) traduit l'acceptation des inégalités dans la répartition du pouvoir. Plutôt que de s'intéresser au degré de légitimité du hiérarchique, Trompenaars (1994) s'attache à sa nature qui peut, selon les cultures, reposer sur la position statutaire ou sur la performance individuelle.

6) Une dernière dimension, souvent nommée maladroitement « masculinité-féminité », traduit les normes de comportement prévalant dans *la distribution des rôles* au sein d'une société (Hofstede, 1980). Les sociétés « féminines » sont celles qui privilégient des valeurs modestes et altruistes ; les sociétés « masculines » en revanche véhiculent des normes de comportement fondées sur la compétition et

l'affrontement. Le rapport au conflit est ici sous-jacent : traumatisant dans les sociétés féminines ou mode de fonctionnement dans les sociétés masculines.

Nous cherchons ainsi à analyser l'impact de la diversité culturelle sur les rapports coopératifs. Cette diversité est repérée suivant six dimensions clefs. Suivant nos deux acceptions de la coopération, l'impact de la diversité culturelle sur les relations coopératives s'envisage différemment. Dans la perspective de la coopération complémentaire, la collaboration entre des acteurs provenant de cultures différentes peut être source de créativité. En revanche, dans le cadre de la coopération communautaire, la relation entre diversité culturelle et rapports coopératifs peut être négative. Ces propositions demeurent toutefois théoriques, il convient maintenant de les analyser empiriquement.

2. Données et méthodologie

2.1. *Le cas France Télécom Mobile - Orange*

2.1.1. Le contexte de la fusion

Pour comprendre l'impact de la diversité culturelle sur les rapports coopératifs, cette recherche s'appuie sur l'étude de « l'équipe d'intégration » chargée de piloter la fusion entre les activités de téléphonie mobile du français France Télécom et du britannique Orange. À l'origine du projet, se trouve le rachat de Orange UK par France Télécom à Vodaphone pour la somme de 50 milliards d'euros. Bruxelles interdit en effet à un opérateur de détenir deux licences de téléphonie mobile dans un même pays et le britannique Vodaphone est obligé de se séparer de Orange. L'accord entre les dirigeants de Orange et de France Télécom est annoncé le 30 mai 2000.

2.1.2. Le projet d'intégration

Dès le mois de septembre de la même année, une équipe chargée de la mise en œuvre du programme d'intégration des activités mobiles de France Télécom et de Orange est constituée pour un an. Ce projet d'intégration, intitulé « Brightfuture Program », est très largement inspiré des préconisations d'un cabinet de conseil américain en stratégie

et organisation. Ces consultants vont ainsi assister les membres de l'équipe durant le projet, de septembre 2000 à août 2001. L'équipe étudiée est dissoute début septembre 2001, un an après sa formation.

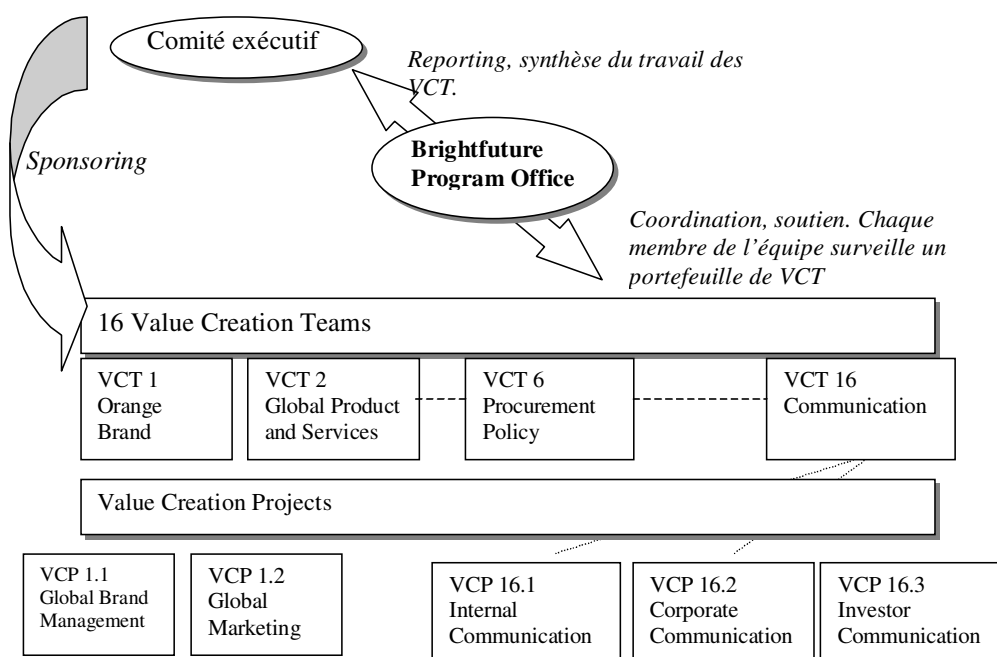
Bien que le projet de gestion de la fusion ait pour objet l'intégration de plus d'une vingtaine de nationalités, seules les nationalités anglaise et française sont représentées au sein de l'équipe. Elle est composée initialement de six binômes franco-anglais, dont la direction de l'équipe. Elle respecte ainsi le principe de parité entre les représentants des deux organisations. Chaque binôme, animé par un consultant, a une fonction spécifique dans la mise en œuvre du programme ; il est représentatif d'un métier au sens fonctionnel du terme. Le projet se décline ainsi en cinq missions d'intégration : finance, informatique, ressources humaines, communication et coordination générale. Par exemple, le binôme finance est chargé de suivre le chiffrage des synergies. Le binôme en charge de la direction du projet se défait rapidement ; le patron anglais, qui n'était pas affecté à 100 % sur le projet, préfère quitter l'équipe pour pouvoir se consacrer pleinement à son poste d'origine. Le français se retrouve donc seul à la tête de l'équipe qui compte finalement onze membres : cinq binômes et lui-même.

Le travail de l'équipe peut être découpé en deux phases. Dans un premier temps, son rôle est de définir le programme d'intégration, en créant une liste de projets et en constituant les équipes correspondantes. Il s'agit de la mise en place de la structure des VCT/VCP (*Value Creation Teams/ Value Creation Projects*). Cette activité dure jusqu'aux environs de Noël 2000. Sa mission consiste ensuite à suivre et encadrer le travail de ces groupes de réflexion. Les recommandations de ces derniers sont ainsi remises fin mars. Ce n'est néanmoins qu'en juin que les décisions du comité exécutif sont annoncées, c'est-à-dire trois mois plus tard. Dans cette deuxième partie du processus, chaque membre de l'équipe a un rôle particulier dans le suivi des seize projets principaux (VCT) et des sous projets afférents (VCP). La définition des rôles se précise au sein des binômes. Leurs membres choisissent les VCT qu'ils vont suivre en fonction de leurs compétences et intérêts respectifs.

L'équipe d'intégration « *Brightfuture Program Office* » est ainsi au cœur des interactions entre les différentes entités impliquées dans le projet. Elle est en quelque sorte une « super équipe projet » chargée de la coordination de l'ensemble du programme. La nature des confronta-

tions culturelles en présence est complexe et souvent entremêlée, mêlant notamment cultures nationales, organisationnelles et métiers.

Figure 1 – Structure du projet d'intégration France Télécom Mobile – Orange



2.2. Collecte et traitement des données

2.2.1. Méthode de collecte et positionnement du chercheur

Des données contextuelles ont été rassemblées à partir de l'étude de documents internes (dossier d'entrée en bourse, journaux internes, organigrammes, fiches de mission) et d'une revue de presse. Cette dernière a permis, notamment, de préciser le contexte stratégique du secteur de la téléphonie mobile, mais aussi de retracer l'intégralité du processus de la fusion.

Pour répondre à la question de recherche, il a été nécessaire de collecter à la fois des éléments relatifs aux formes de coopération et aux dimensions du management interculturel. Le recueil des données s'est principalement appuyé sur la conduite d'entretiens semi directifs. Le

chercheur les a réalisés *a posteriori*, c'est-à-dire à l'issue de la dissolution de l'équipe. Ses membres étant dispersés, l'accès à certaines personnes a été particulièrement difficile. L'ancien directeur du « *Brightfuture Program Office* » a constitué le point d'entrée dans l'équipe, sa formation de chercheur a facilité la compréhension de notre projet ; l'objet des entretiens – la réalisation d'une recherche académique – a ainsi été clairement précisé à nos différents interlocuteurs. Sur les onze membres du « *Brightfuture Program Office* », huit ont pu être interviewés, cinq français et trois anglais. Au moins un représentant de chaque binôme a ainsi été interrogé. Sur les trois membres restants, l'un a quitté le groupe, les deux autres sont restés injoignables.

Les entretiens ont commencé par le récit du déroulement du projet avec des relances sur les trois dimensions transversales de la coopération. Ces entretiens ont duré entre une heure et demi et trois heures. Ils ont été intégralement enregistrés et retranscrits dans leur langue d'origine. Ils ont été complétés par des entretiens dits de « contexte » auprès d'acteurs des VCT, des VCP et du comité exécutif. En tout, une quinzaine d'entretiens représentant plus de trente heures d'enregistrement ont fourni les principales données nécessaires à l'étude.

2.2.2. Traitement des données

Une analyse de contenu des entretiens à travers la grille de lecture a été réalisée. Ils ont été codés dans leur intégralité suivant les six attributs de la coopération et les six dimensions interculturelles définis précédemment. Ainsi, lorsqu'un thème de la grille de lecture a été identifié, un code a été associé au *verbatim* correspondant. Un *verbatim* est une phrase, un paragraphe, souvent même plusieurs, où l'un des interviewés traite d'un des attributs de la coopération, couplé ou non avec l'une des dimensions interculturelles. Lorsqu'une différence culturelle n'a pu être codée simultanément avec un des attributs de la coopération, les *verbatim*s traitaient en fait de la question de la manifestation ou non de cette diversité culturelle ; un 13^{ème} code a alors été utilisé : « intensité de la différence interculturelle ». Les trois premiers entretiens ont été codés intégralement par deux chercheurs ; leur codage a été confronté afin de s'assurer d'une compréhension partagée de la

grille de codage⁴. Le codage a ensuite été effectué de manière systématique grâce à l'utilisation du logiciel NVivo, spécialisé dans le traitement des données qualitatives. En constituant une base de données, le traitement par logiciel facilite la manipulation des *verbatim*. Il permet notamment de comptabiliser les co-occurrences de codes coopératifs et culturels et d'en dresser des tableaux récapitulatifs.

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons analysé les descripteurs des deux formes de coopération et les différences culturelles explicitement perçues par les membres de l'équipe. Nous avons également cherché à dépasser la vision immédiate des acteurs des points de diversité culturelle, en comparant les propos des deux parties sur les thèmes de la grille de lecture.

3. Coopération et diversité culturelle

À travers l'étude de la gestion *post*-fusion France Télécom Mobile - Orange, nous cherchons à comprendre l'impact de la diversité culturelle sur les rapports coopératifs. Tous les membres de l'équipe d'intégration évoquent les deux formes de coopération ; mais c'est son caractère communautaire qui est le plus discuté par les membres de l'équipe avec près de deux-tiers des *verbatim*. En revanche, ce rapport est inversé dans les discussions sur les confrontations culturelles au sein de l'équipe ; la majorité des *verbatim* sur les différences culturelles traitent en effet de la coopération complémentaire et non de la coopération communautaire.

Deux principaux résultats émanent de l'analyse de l'impact de la diversité culturelle sur les rapports coopératifs au sein de l'équipe étudiée :

– Contre-intuitivement, les acteurs rattachent les difficultés de la confrontation culturelle non seulement à la coopération communautaire mais aussi et surtout à la coopération complémentaire. La diversité culturelle est vécue comme un frein à la coopération, plutôt que comme une opportunité. Aucun des acteurs ne présente la diversité culturelle dans une perspective positive, enrichissante.

⁴ Nous n'avons pas cherché à dénombrer les accords intercodeurs. Plus que par son résultat, c'est par son processus que l'exercice s'est avéré pertinent : il nous a permis de discuter de nos interprétations, d'affiner les définitions des codes et ainsi de rentrer dans une première analyse.

– Malgré la confrontation entre cultures locales, le groupe se constitue. L'identification à l'équipe s'avère être favorisée par la structure même du groupe et par des éléments de contexte organisationnel qui sont précisés.

Détaillons ces résultats.

3.1. La diversité culturelle vécue comme un frein à la coopération complémentaire

La diversité culturelle est vécue par les membres de l'équipe comme vecteur de confrontation, jamais comme source de différenciation. Tout particulièrement, dans une coopération de type complémentaire, les engagements à l'intérieur de l'équipe sont affectés par toutes les dimensions critiques du management interculturel, exceptée la relation au temps. Ce sont notamment les relations à la hiérarchie, aux règles, ainsi que les modes d'interaction physique et verbale qui sont perçus comme des points durs dans la définition et la mise en œuvre de ces engagements.

Tout d'abord, lorsque les acteurs abordent la question culturelle, ils renvoient systématiquement une image négative de l'autre culture. Par exemple, un des membres français de l'équipe stigmatise des divergences sur les règles d'évaluation des « déivrables » en faveur des méthodes « françaises », censées être plus complètes. Selon lui, les Anglais évaluent un résultat sans s'étendre sur les moyens d'y parvenir, alors que l'équipe française veut, en sus du résultat, connaître la méthode.

« Vous proposez un projet à un Anglais qui a la définition de ce qu'il a, un plan financier et une analyse. Et le Français va chercher à savoir comment il le fait. L'Anglais va juste chercher les finalités, la vision extérieure. Je produis ça. Cela me coûtera tant et je risque tant. Il ne sait pas du tout comment il va le faire, comment il va le soustraiter, est-ce qu'il va le faire en interne, comment il va acheter les machines. Pour l'Anglais ça va coûter tant, ça suffit. Le Français va chercher à savoir un peu plus sur ce qui a été fait. » (ex France Telecom Mobile). Au-delà des tenants de l'approche réaliste⁵, l'analyse des en-

⁵ Dans l'étude d'Hofstede (1980), le respect de la hiérarchie appelé distance dans les rapports de pouvoir, place Français et Anglais aux deux extrémités du classement par pays. Parmi les pays les plus hiérarchiques, les Français sont classés 15ème alors que les Anglais apparaissent en 42ème position sur 53 pays. De la même façon, la relation

tretiens met en exergue ce que nous appelons « l'effet-miroir » où chaque communauté critique chez l'autre, par exemple, un certain formalisme ou encore une forme de conformisme dans la relation à la hiérarchie. Ces critiques ne stigmatisent pas des « distances » culturelles, un positionnement éloigné sur une dimension clef ; leur analyse comparée met plutôt en évidence une projection réciproque négative d'un même mode de fonctionnement.

Encadré 1 – Effet miroir dans la relation aux procédures

Exemple d'Orange	Exemple de France Telecom Mobile
<i>They worked to the European law, a lot more I think. I would say that the French in some ways - it may be because of France Telecom - seem to follow rules more, so this is the way we do, and tell people, this is how we speak to people, and there were sorts of rules and procedures they follow, whereas I think historically within the UK people have been encouraged to be a little bit more individual in what they do, to challenge the norms and procedures and there were slight differences on that (...) I think they follow rules a lot more.</i>	<i>En France, on faisait un tour de table, là bas, on ne pouvait pas prendre la parole, sauf si on nous la donnait. Ce qui fait que le mardi, on passait son temps à faire les transparents pour le mercredi. Je suis plutôt formel, mais à condition que ce formalisme ne nuise pas au déroulement du travail. À la fin, on avait l'impression de passer beaucoup de temps à de la production de papier, transparents, copies (...). Les Anglais étaient plus attachés à cet aspect formaliste que les Français. Les Français sont plus pragmatiques. En France, on arrive avec une idée dans une réunion, et chacun peut la discuter. Les Anglais arrivent avec une idée et les arguments pour la défendre, et ils ne changent pas d'avis.</i>

Encadré 2 – « Effet miroir » dans le respect de la hiérarchie

Exemple d'Orange	Exemple de France Telecom Mobile
<i>There is not so much of a hierarchy and this sort of «less respect » if you've got a junior person talking to a director. They would say openly, and it is not necessary to go through that respect process. In France Telecom, there's probably more hierarchy and people had more respect for proposals, whereas in UK you can make proposals no matter who you are. Yes that would be a difference.</i>	<i>« Cela est sûrement lié au respect de la hiérarchie plus fort en Angleterre qu'en France. Ainsi, chez France Télécom, la hiérarchie existe, mais on peut ne pas être d'accord avec l'idée de son supérieur. En Angleterre, le chef a raison. Sous des allures plus décontractées, il y a une hiérarchie profondément ancrée. »</i>

aux procédures, appelée « propension à écarter l'incertitude », sépare largement la France, 10^{ème}, de la Grande Bretagne, 47^{ème}.

De ces divergences d'interprétation résulte un sentiment mutuel d'une certaine agressivité dans les modes de communication, notamment dans les « épreuves » qui sont mises en place pour tester la fiabilité du partenaire.

Encadré 3 – La perception de l'agressivité

Exemple d'Orange	Exemple de France Telecom Mobile
<i>Within the French, they had to be more mandating on: « this is the way we do if we do it, and this is the way we act ». I think the English style is a little bit more buying. You know « will you do this » rather than « do it this way » really.</i>	<i>Il y a toujours cette idée de « challenger ». Par exemple en réunion, vous allez mettre un projet sur la table. Les Anglais, ils vont « challenger ça », c'est-à-dire attaquer ça. Il faut voir si ça résiste, s'ils peuvent se l'approprier. Les Français vont le prendre comme une attaque. On se rend compte que ça a un intérêt, mais ça peut être difficile à vivre. C'est leur mode de fonctionnement, de taper dessus. Ils le font inconsciemment, c'est vraiment une méthode.</i>

Si la diversité culturelle s'avère être source de confrontation plutôt que de différenciation dans la coopération complémentaire, les membres de l'équipe d'intégration évoquent finalement relativement peu les problématiques de diversité culturelle⁶ dans leurs interactions. Avec le déroulement du projet, les relations interindividuelles prennent peu à peu le pas sur la confrontation des cultures locales :

« The key to resolving cultural differences is first to be able to build relationships at the person level by working together, and second is time, and I mean, – that is very good cooperation between France and the UK now – and the best that we need odd issue. » (ex Orange UK)

La construction de relations *intuitu personae*, grâce notamment au fonctionnement par binôme biculturel, favorise ainsi le dépassement des stéréotypes culturels. Dans le même temps, le groupe se constitue indépendamment des divergences.

⁶ Moins de 20 % des *verbatim* des membres de l'équipe traitent des questions culturelles.

3.2. *Le groupe en tant que collectif se construit au-delà des divergences culturelles*

Interrogés à la fin du projet, les membres de l'équipe se reconnaissent dans l'équipe d'intégration, avec sa frontière et sa spécificité. Cette équipe s'avère solidaire dans sa relation avec les *outgroups*, et elle partage des objectifs communs autour du projet d'intégration. Dans les attributs de la coopération communautaire, seule « l'appartenance au groupe » est affectée. Dans ce cas, les divergences repérées trouvent leur fondement essentiellement dans les règles et routines des organisations d'origine plutôt que dans des problématiques d'affrontement de cultures nationales. Ce sont également des facteurs contextuels qui modèrent l'impact de la diversité culturelle et permettent au groupe de dépasser ses divergences perçues.

3.2.1. *Les facteurs contextuels de renforcement de la confrontation culturelle*

Dans le cas de l'équipe étudiée, deux facteurs contextuels renforcent les divergences culturelles perçues par les membres du groupe : les différences dans les gestions de carrière des Français et des Anglais ainsi que le choix d'une langue de travail qui est la langue maternelle d'un des groupes culturels. Dans les deux cas, ces facteurs contextuels engendrent un sentiment d'injustice, d'inégalité et d'absence d'équité, ressenti par un des groupes.

Les différences dans les modalités de recrutement au sein de l'équipe constituent un point dur de la coopération communautaire. L'équipe française a été recrutée chez des opérationnels de la téléphonie mobile au sein de France Télécom. Les Anglais sont en revanche soit issus d'un service exclusivement dédié à la gestion de projet, soit recrutés spécifiquement pour le projet. De plus, ils ne sont pas systématiquement affectés à 100 % au projet. Le sentiment d'appartenance au groupe et de prise de risque n'est ainsi pas toujours le même.

« L'avantage, c'est que les gens sont mobilisables, et qu'ils savent ce que c'est que la gestion de projet. L'inconvénient c'est que c'est un projet parmi N pour eux ». (ex France Telecom Mobile)

« I still had my day job, I was almost an internal consultant to the program office. And I think I was quite different because for everybody, it was a day job, they would have worked solely in the program

office and they did reporting to [the project director]. I never did. I kept the day job ». (ex Orange)

Cette situation s'aggrave lorsque la fin du projet approche ; les Français s'interrogent sur leur évolution de carrière, alors que les Anglais ont toujours conservé leur poste antérieur. La manière de gérer les ressources humaines ne semble pas équitable pour un des deux groupes.

« Du côté français, c'est en février-mars qu'on a commencé à se poser des questions pour la suite. On voyait les places disponibles dans l'organisation, mais en personnes bien éduquées on n'avait pas osé se réserver des places dans l'organisation qu'on avait préconisée. L'avenir était alors un peu incertain. Les anglais au contraire avaient confortablement un poste de secours. » (ex France Telecom Mobile)

De même, la question linguistique constitue un frein évident à l'intégration dans le groupe. La langue officielle de travail étant l'anglais, les Français peuvent utiliser certaines formules maladroitement et ambiguës. La qualité linguistique des argumentaires laissant à désirer, les Français se sentent désavantagés pour défendre leur point de vue.

« C'est une difficulté technique qui, je le regrette, n'est pas assez comprise par les Anglais, malheureusement. Il y avait très peu d'Anglais qui parlaient français. Il y en avait quelques uns. Je dois reconnaître que les cadres font des efforts pour prendre des cours d'anglais, mais malgré tout, ils ne sont pas arrivés à un niveau où on peut tenir des réunions en anglais (...) ça a été très difficile pour eux déjà pour suivre une réunion, mais pour prendre le leadership en anglais c'est quand même compliqué. » (Directeur de projet)

Concernant la coopération communautaire au sein de l'équipe d'intégration, les différences perçues, présentées comme confrontant Anglais et Français, sont ainsi directement liées au contexte organisationnel et institutionnel. Ces différences engendrent un sentiment d'injustice qui freine la coopération.

3.2.2. *Les facteurs contextuels de modération de la confrontation culturelle*

Des éléments de contexte et des facteurs structurels influent également sur la perception de la diversité culturelle, mais cette fois-ci en la modérant. Ils participent ainsi au développement de la coopération communautaire et à la construction du groupe.

Les discours des membres de l'équipe convergent dans la manière d'appréhender les objectifs du projet et, plus largement, la finalité de la fusion. Aucune différence culturelle n'est énoncée sur ce point. Cette communauté d'objectifs est favorisée par le fait que tous les membres de l'équipe sont issus du secteur de la téléphonie mobile ; cette expertise commune permet de partager un même langage.

« *Comme tout le monde parlait du même business, ça a accéléré les choses.* » (directeur du projet)

Si certaines divergences dans la hiérarchie des objectifs de la fusion peuvent apparaître, elles sont entre les binômes métier et non intra-binômes. Ces différences, minimes, existent plus entre disciplines qu'entre organisations d'origine ; la culture métier prime.

La reconnaissance organisationnelle et institutionnelle du projet apparaît également comme un facteur de génération de la coopération communautaire, au-delà des divergences culturelles. Près de cinq cents personnes participent activement à l'intégration et sont coordonnées par l'équipe ; la direction générale est impliquée directement dans le pilotage ; des moyens financiers et humains sont déployés et l'intégration des deux entités est largement médiatisée et plébiscitée par le marché.

« *On avait un sentiment de fierté dans le sentiment de ce groupe qui naissait. Le marché nous portait. Le futur était radieux. C'était assez exaltant.* » (ex France Telecom Mobile)

Les consultants, notamment, jouent un rôle essentiel dans la construction d'une identité sociale spécifique à l'équipe projet. Ils sont en interaction fréquente avec les membres de l'équipe par le biais du *coaching*. Plusieurs nationalités sont représentées au sein de ces consultants, sans la domination de la nationalité française ou anglaise. Ces derniers ne peuvent donc être taxés de connivence avec l'une des cultures en présence dans l'équipe et favorisent même le dépassement des divergences. Ils sont les garants d'un modèle neutre de fonctionnement de l'équipe, à la fois en interne et dans les relations avec l'externe. Parce qu'ils fournissent un modèle de gestion du projet, ce dernier n'est pas compris comme spécifiquement anglais ou français mais comme une forme de « *one best way* » chèrement achetée à des experts en management. De plus, la présence des consultants permet de définir sans ambiguïté le périmètre de l'équipe ce qui facilite le sentiment d'appartenance.

« *Le noyau dur c'était vraiment 12. C'est 5 anglais, 5 français, plus le patron anglais et le patron français, ça fait 12. Et on avait été plus loin, puisque pour chacun, on avait mis un consultant : un anglais/ un français/ un consultant.* » (ex France Telecom Mobile)

3.2.3. L'équipe d'intégration se constitue

Partage d'une même expertise, périmètre sans ambiguïté du groupe, reconnaissance organisationnelle de l'équipe et neutralité du mode de management diminuent les risques de voir apparaître un sentiment d'injustice lié à une différence de traitement entre les groupes culturels. L'équipe se construit et développe des relations de coopération de type communautaire. Ainsi la manière d'appréhender les relations avec les groupes externes, notamment les VCT et les consultants, est la même, quelle que soit la nationalité. L'équipe fait preuve de solidarité dans ses interactions avec les *outgroups*.

« *Collectively, we, as a team, would be pretty strict on having weekly meetings to say : this is where we are in the whole process.* » (ex Orange UK qui évoque les relations avec les VCT)

De même, l'équipe s'identifie à son projet, construit sa propre temporalité et se différencie du reste de l'organisation.

« *Sometimes the integration process felt a little bit distant of what is really happening in the businesses. It was a bit apart.* » (ex Orange UK)

« *Il n'y avait pas de rivalités. On était quelque part en dehors de la structure. C'était un aspect séduisant, la pression n'était plus la même. Il y avait une pression liée aux enjeux, aux calendriers, mais pas une pression de l'opérationnel.* » (ex France Telecom Mobile)

L'équipe ainsi coopère malgré les différences culturelles qui semblent *a priori* fortes :

« *C'est une petite équipe commando.* » (ex France Telecom Mobile)

Conclusion

Nous avons cherché à comprendre l'impact de la diversité culturelle sur les rapports coopératifs. Contrairement à nos propositions théoriques, la diversité culturelle est toujours vécue par les membres de l'équipe d'intégration comme une difficulté à dépasser, même et sur-

tout dans le cadre de la coopération complémentaire. Elle n'est jamais perçue comme une opportunité, une différenciation source de créativité. Pourtant le groupe se construit et dépasse les divergences affichées.

La diversité culturelle affecte tout d'abord essentiellement la coopération complémentaire. Pour les membres de l'équipe, elle est une explication des problématiques de fonctionnement interne. Plus qu'une réalité extrinsèque aux acteurs, la diversité culturelle est un vecteur d'interprétation de difficultés relationnelles au sein de l'équipe. Chacun projette envers le groupe étranger des stéréotypes perçus mutuellement comme négatifs, comme un certain formalisme ou le respect strict de la hiérarchie ; nous qualifions d' « effet-miroir » ces projections mutuelles négatives. Ce résultat contredit les positionnements des cultures françaises et anglaises dans les échelles élaborées notamment par Hofstede (1980). La définition de la culture comme un système de valeurs et de normes stables de comportement est remise en cause pour privilégier une représentation de la culture comme un construit social. En reprenant l'approche de Weick (1995), nous pouvons inscrire le référent culturel dans un processus de mise en scène et d'interprétation permettant de donner du sens à l'action (Vaara, 2000).

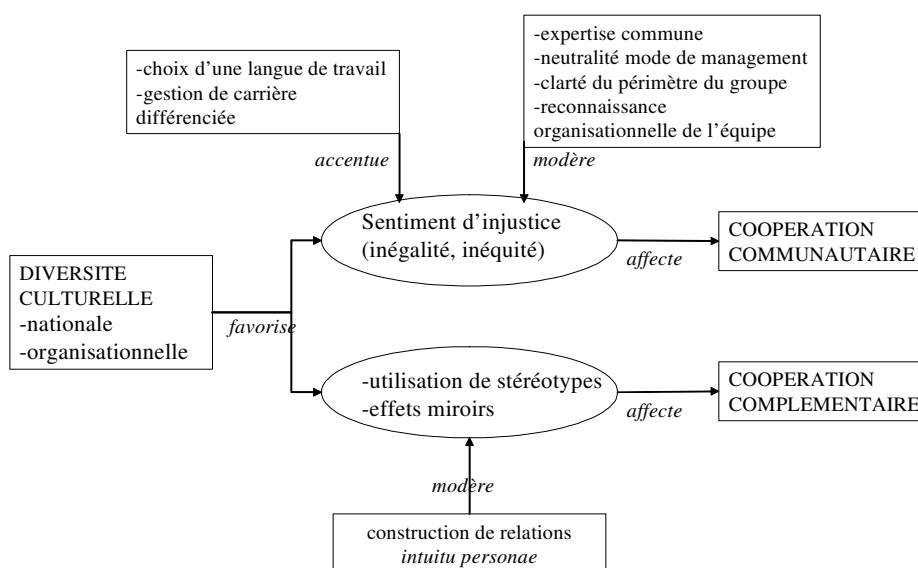
Parce que c'est un référent aisé d'explication des difficultés relationnelles interindividuelles, la diversité culturelle est une problématique centrale du management de la coopération. L'objet du management interculturel est alors de travailler sur les perceptions des acteurs afin de diminuer les risques d'utilisation de stéréotypes et la production d'effets miroir. Il ne s'agit pas de positionner les groupes culturels sur des échelles et d'analyser leur distance, mais plutôt d'explicitier les stéréotypes qui peuvent être utilisés dans les explications des acteurs de leurs difficultés relationnelles. Le choix de travail par binôme métier biculturel s'avère dans le cas étudié particulièrement judicieux. En s'appuyant sur une expertise commune, le binôme peut rentrer dans une relation *intuitu personae*, vecteur de dépassement de l'utilisation de stéréotypes et de diminution des effets miroirs.

Malgré les divergences, l'équipe étudiée parvient à se constituer en tant que groupe social. La coopération communautaire semble moins affectée par les différences culturelles que la coopération complémentaire ; parce que les identités sociales sont multiples, certains éléments managériaux et contextuels peuvent favoriser les processus d'identification à l'équipe et dépasser les divergences culturelles. La proximité des expertises métiers en présence (Chevrier, 2000), la neu-

tralité des modèles de management (Salk, 1996), le périmètre clairement établi du groupe (Dameron, 2002) et la reconnaissance organisationnelle de la mission de l'équipe facilitent le sentiment d'appartenance au groupe et le développement de la coopération communautaire en contexte interculturel. Dans le même temps, des modes de gestion de ressources humaines perçues comme inéquitables entre les deux groupes (Salk, 1996), ou encore le choix d'une langue de travail au détriment d'une autre (Salk, 1996 ; Chevrier, 2000), entraînent un sentiment d'injustice qui freine le travail coopératif.

De la discussion des résultats, résultent ainsi les hypothèses suivantes :

Figure 2 – Impact de la diversité culturelle sur les rapports coopératifs et facteurs modérateurs



Cette recherche met ainsi en exergue l'intérêt de l'étude des rapports coopératifs dans les équipes en charge de la gestion *post* fusion. La gestion explicite de la diversité culturelle permet de confronter les différences perçues en amont des solutions organisationnelles propo-

sées ; elle favorise la construction d'un compromis acceptable. A *contrario*, l'absence de démarche réflexive sur cette confrontation peut empêcher le dépassement des croyances et la qualité des compromis trouvés.

Dans le même temps, les résultats appellent à creuser les relations entre les deux formes de coopération. Les difficultés de coopération complémentaire sont-elles des résultantes de problèmes de développement de la coopération communautaire ? Ou inversement ? Comment la diversité culturelle influe-t-elle sur les relations entre les deux formes de coopérations ? De plus, nous nous sommes penchés sur une seule forme de diversité, il est possible d'étendre l'analyse à d'autres modalités : la diversité générationnelle, de genre, ou encore de métiers.

Cet article plaide donc pour une réflexion approfondie sur les modalités de coordination et de contrôle au sein des équipes interculturelles. Cette voie de recherche est d'autant plus d'actualité que les organisations doivent faire face non pas à une globalisation mais à une diversité croissante de leurs environnements et de leurs ressources.

Bibliographie

- Adler N.J., Doktor R. et Gordon S.G. (1986), « From the Atlantic to the Pacific Century : Cross-Cultural Management Review », *Journal of Management*, vol. 12, n° 2, p. 295-318.
- Allard-Poesi F. (2003), *Management d'équipe*, collection Les Topos, Dunod.
- Anzieu D. et Martin J.Y. (1997), *La dynamique des groupes restreints*, PUF, 11^{ème} édition corrigée, 1^{ère} édition 1968.
- Ashforth B.E. et Mael F. (1989), « Social Identity Theory and the Organization », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, p. 20-39.
- Barnard C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1968.
- Bernoux P. (1999), « La coopération dans les organisations », *Colloque GREFIGE*, 21-23 octobre.
- Charreaux G. (1999), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures... », in G. Kœnig (Éd.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle*, Économica.
- Chowdhury J. (1992), « Performance of International Joint Ventures and Wholly Owned Foreign Subsidiaries : A Comparative Perspective », *Management International Review*, vol. 32, p. 115-33.

- Chédotel F. (2004), « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération », *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, p. 161-193.
- Chevrier S. (2000), *Le management des équipes multiculturelles*, Éditions du Seuil.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil.
- Dameron S. (2002), « Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation », in I. Dostaler et H. Laroche (Éds.), *Perspectives en management stratégique*, EMS Éditions.
- Dameron S. (2004), « Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet », *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, p. 137-160.
- Distefano J.J. et Maznevski M.J. (2000), « Creating Value with Diverse Teams in Global Management », *Organizational Dynamics*, vol. 29, n° 1, p. 45-63.
- Dubar C. (1991), *La socialisation, construction des identités sociales professionnelles*, Armand Colin.
- Durkheim E. (1930), *De la division du travail social*, PUF/ Quadrige, 1996.
- Dutton J.E., Dukerich J.M. et Harquail C.V. (1994), « Organizational Images and Member Identification », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, p. 239-263.
- Glenn E. (1981), *Man and Mankind : Conflict and Communication between Cultures*, Horwood.
- Hall E.T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press, trad. française, *Au-delà de la culture*, Seuil 1979.
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences : National Differences in Thinking and Organizing*, Sage.
- Hogg M.A. et Abrams D. (1999), *Social Identification : A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*, Routledge.
- D'Iribarne P. (2002), *Cultures et mondialisation*, Seuil.
- Jayne M.E. et Dipboye R.L. (2004), « Leverage Diversity to Improve Business Performance : Research Findings and Recommendations for Organizations », *Human Resource Management*, vol. 43, n° 4, p. 409-425.
- Ouchi W.G. (1980), « Markets, Bureaucraties and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 129- 141.
- Milliken F.J. et Martins L.L. (1996), « Searching for Common

Threads : Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 2, p. 402-433.

Park S.H et Ungson G.R (1997), « The Effect of National Culture, Organization Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution », *Academy of Management Journal*, vol. 40, p. 279-307.

Pratt M. G. (2000), « The Good, the Bad, and the Ambivalent : Managing Identification among Amway Distributors », *Administrative Science Quarterly*, september.

Salk J. (1996), « Partners and Other Strangers : Cultural Boundaries and Cross-Cultural Encounters in International Joint Venture Team », *International Studies of Management and Organization*, vol. 26, n° 4, p. 48-73.

Sirower M. L. (1997), *The Synergy Trap : How Companies Lose the Acquisition Game*, Free Press.

Shapiro D.L., Furst S.A., Spreitzer G.M. et von Glinow M.A. (2002), « Transnational Teams in the Electronic Age : Are Team Identity and High Performance at Risk ? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 4, p. 455-468.

Tajfel H. et Turner J.C. (1979), « An Integrative Theory of Intergroup Conflict », in W.G. Austin et S. Worchel (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (2nd edition), Nelson-Hall.

Triandis H. (1982), « Dimensions of Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories », *International Studies of Management and Organization* ; vol. 12, n° 4, p. 139-170.

Trompenaars F. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima.

Tyler T.R. (1999), « Why People Cooperate with Organizations : An Identity-Based Perspective », *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, p. 241-246.

Usunier J.C. (1990), *Management international*, PUF.

Vaara E. (2000), « Constructions of Cultural Differences in Post-Merger Change Processes : A Sensemaking Perspective on Finnish-Swedish Cases », *M@n@gement*, vol. 3, n° 3, p. 81-110.

Watson W.E., Kumar K. et Michaelsen L.K. (1993), « Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance : Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 3, p. 590-602.

Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.