



les idées de sincérité, de bonne foi et de pureté. Par exemple, en 2007, Monsieur Karoua, responsable de l'audit, mène une mission au sein de l'un des principaux sites chimiques du groupe. Le rendement affiché du site a toujours été par le passé autour de 92 %. Mais ce chiffre a toujours été largement surestimé pour pouvoir faire bonne figure : « Chacun sait qu'il s'agit d'un jeu de dupes » (p. 128). Le nouveau directeur du site, Monsieur Bougazoul, décide à l'occasion de cet audit de modifier cette pratique et d'afficher un rendement qui, après révision, est de 85 %. Un tel choix est risqué pour lui dans la mesure où il peut se voir accuser de mauvaise gestion, et donc être remplacé. Il n'en sera rien : bien au contraire, la direction générale saluera son courage et le montrera en exemple.

Ce concept d'*an-niyya* invite à se situer volontairement au premier degré des choses. Les dirigeants de l'OCP en ont fait un des piliers de leur action. Dans l'univers de l'entreprise, où les jeux politiques et le cynisme font parfois figures de règles d'action, la notion d'*An-niyya* (*l'intention sincère*) ouvre un espace de réflexion particulièrement fécond.

Par **Thierry BOUDES**,  
professeur de stratégie à ESCP  
Europe.

### LES ÉQUIPES INTERNATIONALES : DES IDÉAUX-TYPES AUX MÉTISSAGES

À propos du livre de Sylvie Chevrier, *Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, 208 pages, 2012.

La collection Sciences de l'administration des Presses de

l'Université de Laval s'enrichit d'un nouvel ouvrage signé par Sylvie Chevrier. Les dimensions culturelles perceptibles dans les organisations y sont étudiées sous l'angle de la gestion des équipes interculturelles, avec l'objectif (affirmé dans le titre) de rendre positive et profitable la conjugaison de différentes cultures dans des entreprises, des organisations ou des équipes.

Dès l'introduction, l'auteure pose les termes de son analyse. Quelle est la démarche la plus efficace : normaliser les différences ou les valoriser ? Dans ces deux cas, quelles seraient les pratiques réelles sous-jacentes ? Ces questions reviennent dans l'ensemble de l'ouvrage comme un rappel du dilemme entre ce qui pourrait être universel et ce qui pourrait rester particulier. Elle étaye son argumentation par une solide expérience retirée d'enquêtes portant sur le management des équipes multiculturelles et représentant plusieurs mois passés dans des entreprises (européennes, africaines ou nord-américaines, principalement). Elle questionne également sur qui doit s'adapter à qui, et s'interroge sur la nécessité d'inventer de nouvelles formes permettant une action collective organisée.

Elle donne à voir dans le détail les différentes approches en cours dans le champ interculturel, en détricotant habilement les échelles de valeurs couramment utilisées dans les études quantitatives. Elle leur oppose une approche beaucoup plus qualitative visant à déterminer pour les sociétés étudiées un système partagé de sens mis en lumière par les discours et de catégories propres. En cela, son approche (inspirée de Philippe d'Iribarne) diverge des méthodes par échelle qui s'autorisent des classifications issues de catégories prédéfinies (comme la méthode de Geert Hofstede, qui consiste à positionner et à classer des groupes (généralement nationaux) entre deux pôles (individualisme/collec-

tivisme, ou autres), en fonction des réponses fournies par les répondants à des questions préétablies supposées discriminantes pour le thème étudié). Cet état de l'art bien construit permet au lecteur de bien repérer la place et l'apport des différents auteurs, selon une classification et un plan efficaces. Les développements accordés aux différents chercheurs sont équilibrés, même si l'école interprétative, qui privilégie la recherche des systèmes partagés de sens, voit sa démarche plus détaillée, sans doute pour permettre au lecteur de bien saisir les exemples qui émailleront par la suite son propos. L'auteure conserve une bonne distance, même avec sa propre méthodologie de prédilection, étant pleinement consciente du fait qu'il n'existe pas de démarche universelle. En lieu et place, elle propose volontiers une grille de lecture des principales publications à la lumière des contextes et des caractéristiques des équipes, des processus et des résultats de leur coopération (p. 57). Cette grille est fort utile au lecteur pour situer chaque auteur en fonction des variables qu'il étudie.

Avec sa propre approche méthodologique qui doit d'abord à celle développée par Philippe d'Iribarne, elle précise que la démarche interprétative permet de détecter une culture latente (p. 75), qui est une sorte de référentiel implicite dans les limites duquel les pratiques peuvent évoluer ou varier en fonction des individus. Les facteurs limitants et les difficultés qu'elle détecte dans cette méthode sont l'accès à la langue de l'interlocuteur, la nature non préétablie des différences culturelles à capturer et une sorte d'ethnocentrisme du chercheur, qui reste prisonnier de ses propres références culturelles. *In fine*, cette méthode permet de déterminer une culture politique propre à une société. Aux États-Unis, par exemple, la culture politique, qui est basée sur l'accord contractuel entre les parties, permet de comprendre



l'articulation entre la place de l'individu, en fonction de sa réussite personnelle, et celle du groupe ou de la communauté, et ainsi de ne pas se contenter, comme dans les approches quantitatives, de décrire la société américaine comme individualiste. Hormis quelques limites et impasses d'ordre historique (interférences entre deux nations : guerre, colonisation...), d'ordre stratégique (intérêt stratégique des acteurs ou des organisations) ou d'ordre individuel (quid des parcours singuliers, des minorités, des diasporas... ?), la méthode permet d'appréhender la co-construction de solutions compatibles avec les référentiels propres à chaque partie, et ainsi d'établir des pratiques de gestion adaptées.

La seconde partie de l'ouvrage, beaucoup plus dense, s'intéresse à la gestion des équipes multiculturelles. De nombreux exemples issus des recherches menées par l'auteure y sont étudiés à la lumière des méthodes interprétatives.

L'exemple de la Suisse permet, en dépit des différences linguistiques et religieuses et des autonomies cantonales, de mettre en évidence dans ce petit pays une convergence autour de mythes fondateurs, d'une

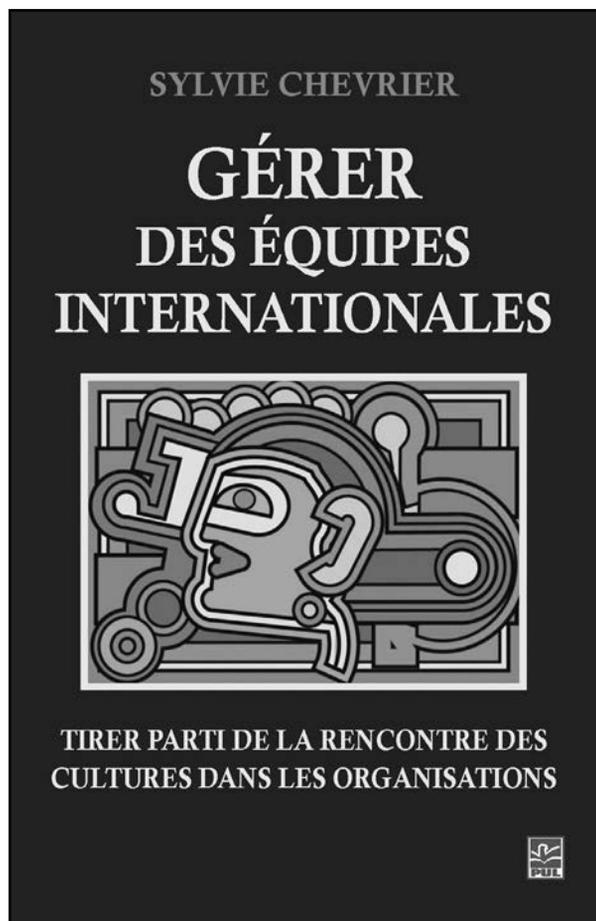
mémoire collective : la solidarité des cantons confédérés se fait au nom de l'autonomie de chacun d'eux et non de la puissance collective (p. 101), et du refus d'une soumission à une puissance extérieure (p. 102), avec Guillaume Tell comme figure emblématique. Le citoyen suisse expérimente dans le cadre de son canton et réfute tout pouvoir hégémonique d'un homme, d'un autre canton et, *a fortiori*, d'une puissance étrangère. Dès lors, la résolution de tout

conflit ou désaccord s'effectue par arbitrage et pragmatisme et non par imposition. La notion de « paix obligatoire » se révèle indispensable tant dans les rapports sociaux que professionnels.

La dimension nationale n'est cependant pas toujours pertinente, ni suffisante. S'y ajoutent des dimensions culturelles liées aux entreprises elles-mêmes et aux métiers qui transcendent les institutions et les organisations. Dans

homogène et univoque. L'intersection entre ces dimensions est donc fort complexe. Et finalement, l'auteure nous précise que ces dimensions sont suffisamment flexibles pour aboutir à des adaptations des pratiques, pour autant que le système de représentation de chacun des acteurs ne soit pas bouleversé, ce qui rendrait impossible une co-construction à cette fin.

Après un détour utile par l'importance de la langue de communication et d'échange, l'auteure nous présente une intéressante typologie des équipes interculturelles qui réduit à six les configurations déterminées par son expérience du terrain, ainsi que les combinaisons possibles entre les dimensions culturelles. Les variables retenues sont la nature des acteurs, l'activité de l'équipe, son contexte institutionnel et son mode de fonctionnement. Si ces six configurations recouvrent la majorité des cas de figure rencontrés dans la pratique, il n'est pas interdit de penser que certaines équipes pourraient être des hybrides de plusieurs types. Bien loin de porter atteinte à l'utilité de la typologie proposée, cette possibilité met en valeur ce cadre de réflexion pour tout acteur confronté à la gestion



le premier cas, les frottements interculturels apparaissent lors de fusions-acquisitions ou de coopération et, dans le second cas, ils génèrent des incompréhensions et des malentendus liés aux écarts de priorités en fonction des méthodes et des termes employés (p. 110). De natures différentes, les cultures politiques nationales, d'entreprise et de métier vont cohabiter dans une organisation ou au sein d'équipes sans que le sens qui leur est attribué par les acteurs soit

d'équipes multiculturelles. Dès lors, comment ajuster toutes ces dimensions lors de coopérations entre équipes interculturelles, en particulier internationales ? Cette question fait l'objet d'un long chapitre qui vient conclure l'ouvrage. L'auteure ne se contente pas de constater les différences et les divergences, elle fournit des clés d'action pour favoriser des coopérations effectives. Diverses pistes sont proposées. Celle qui a sa faveur fait appel à l'étude d'inci-



dents critiques (p. 143), si possible avec l'aide d'un médiateur interculturel. La question sous-jacente permanente est : « Qui s'adapte à qui ? », surtout s'il subsiste entre les acteurs des rapports de pouvoir et/ou des incompatibilités stratégiques. Avec ces pistes, la typologie précédemment proposée trouve toute son utilité : les modes d'ajustement varient selon ces types et la grille met ainsi en lumière la pertinence des paramètres opérationnels devant être intégrés dans la démarche. Deux exemples portant sur l'activité d'une organisation non gouvernementale sont détaillés. Ils mettent en valeur l'importance à accorder aux mots et locutions employés par les acteurs pour pouvoir détecter leurs univers de sens.

L'ouvrage se conclut sur l'ouverture de quelques pistes de réflexion. Le métissage culturel est illustré par un délégué syndical d'origine malienne, qui évoque le personnel de son entreprise en utilisant alternativement les termes de « camarades » ou de « frères » (p. 178). L'auteur pose la question : ces références à plusieurs univers sont-elles mélangées ou coexistantes ? Nous pourrions également nous demander si ce qui est observé ici à l'échelle d'un individu ne se produit pas à l'échelle des sociétés par contiguïté, par le jeu des migrations, de l'extension des moyens de communication à l'échelle planétaire ? Dans ce sens, quelle est la place de l'idéal-type national organisationnel ou professionnel par rapport aux hybridations ? D'autres phénomènes sont trop souvent négligés ou pas encore assez étudiés, comme en convient l'auteur : la distance (par exemple, dans le cas d'équipes virtuelles) ou encore les différences de perception entre générations...

La pureté des idéaux-types est ainsi mise en question selon la place qu'ils laissent aux trajectoires individuelles et aux processus de métissage et d'hybridation.

Nous aurions certes apprécié que l'auteur explique comment et

pourquoi les univers de sens sont pérennisés par les structures familiales, éducatives, institutionnelles ou par les dominantes religieuses, et comment éviter les biais de la valeur moyenne de Geert Hofstede ou du sens unique de Philippe d'Iribarne, alors que, manifestement, chaque individu réalise un « bricolage identitaire » qui lui est singulier. Comment mettre en face à face les résultats des recherches interprétatives et ceux des recherches quantitatives, comme elle aurait pu le faire pour la Suisse. Ces remarques sont cependant de très peu de poids par rapport à l'intérêt global de l'ouvrage, la pertinence et l'habileté de son déroulé, l'utilité des typologies proposées et le pragmatisme des pistes d'action suggérées par un chercheur de terrain.

Par **Pierre Robert CLOET**,  
Université Paris-Dauphine.

### LA CRAVATE DU MÉDECIN ET LE *BUG* INFORMATIQUE

À propos de l'ouvrage *First, Do Less Harm: Confronting The Inconvenient Problems Of Patient Safety*, édité par **Ross Koppel & Suzanne Gordon**, **Cornell University Press, 280 p., 2012.**

Cet ouvrage collectif édité par Ross Koppel et Suzanne Gordon (respectivement sociologue à l'Université de Pennsylvanie et journaliste, et professeur en sciences infirmières, auteure de nombreux ouvrages sur la santé) aborde une question qui à l'évidence nous concerne tous : « Comment les hôpitaux, à défaut de nous guérir pourraient-ils éviter – ou éviter davantage – d'attenter à notre vie ? ».

Le point de départ de cette question est la constatation que les incidents survenus dans les établis-

sements de santé américains continuent à augmenter (50 000 morts par infections nosocomiales en 2009) malgré les efforts considérables consacrés par la puissance publique à la sécurité des patients (normes, procédures, protocoles, indicateurs, systèmes d'information, documentation, incitations, etc.).

Les deux éditeurs ont rassemblé autour d'eux des experts les plus divers (médecins, gestionnaires, spécialistes des systèmes d'information, sociologues, etc.) pour, en 12 chapitres, explorer le large spectre des phénomènes qui sont à leurs yeux susceptibles d'expliquer ce paradoxe.

Des contributions contrastées, par conséquent, mais qui ont malgré tout quelques points essentiels en commun : a) regarder « là où cela se passe », où l'erreur se concrétise, c'est-à-dire au niveau de la ligne opérationnelle, au plus près du patient, il faut donc scruter l'activité des médecins, des infirmières, des personnels paramédicaux, mais aussi des administratifs et, éventuellement, des informaticiens ; b) expliquer pourquoi, en fonction de la nature du travail, des processus et des relations entre acteurs, les prescriptions *top-down* évoquées ci-dessus « ratent le coche », étant dans l'incapacité de prendre en charge la diversité des phénomènes en cause ; c) il faut procéder, comme on peut s'en douter, à des analyses essentiellement qualitatives (en effet, peu de données chiffrées sont disponibles en dépit de l'abondance des rapports officiels sur ce thème), même si, sur certains sujets, des études économétriques « à l'américaine » existent et sont mobilisées ; d) privilégier en conséquence l'observation *in situ* mettant l'accent sur la diversité des causes allant de l'erreur médiatisée (erreur sur l'identité du patient à opérer) au geste minuscule, mais éventuellement fatal (le médecin aseptisé de pied en cap, chaussures, gants, blouse impeccablement désinfectés, mais effleurant sans le vouloir le visage

