

Séminaire ADN Management

29 septembre 2026

Au-delà des Frontières : un retour d'expérience sur le Management d'Équipes Multiculturelles

Défis et Opportunités — Décrypter l'impact de la culture sur la collaboration et la réussite des projets IT



L'intervenant

Christophe DELALANDE

Chef de Projet M&A





Le contexte

Un parcours forgé à l'international, au service de la performance des équipes multiculturelles.



20 ans au Brésil

Basé à São Paulo, champ d'action l'Amérique du Sud.



Membre du PMI

volontaire en contexte international.



Polylotte

Travaille en Anglais, Espagnol, Français et Portugais.

"Réactivation" du Japonais en cours.



Chef de Projet "Fusac"

Des intégrations aux quatre coins du monde : Afrique du Sud, Nigéria, Philippines, Suisse, ...

Pourquoi ce sujet aujourd'hui ?

« La diversité est un fait. L'inclusion est un choix. La performance, elle, est le résultat. »

Un contexte réel

Projets offshore, prestataires étrangers, équipes distribuées sur plusieurs continents et fuseaux horaires.

Un effort conscient

La diversité culturelle ne se gère pas naturellement. Elle demande méthode, écoute et adaptation active.

Un vrai résultat

Managée avec soin, la diversité devient un accélérateur de performance et d'innovation mesurable.



Interaction — Le Rapport d'Étonnement

« Avez-vous travaillé avec des collaborateurs étrangers ? Quel a été votre premier étonnement ? »

Le "oui" poli

En Asie, "oui" =
compréhension, pas
engagement.

Débat ou agression ?

Le débat français perçu
comme confrontation ailleurs.

Retards non signalés

La peur de "perdre la face"
bloque les alertes.

Action sans plan

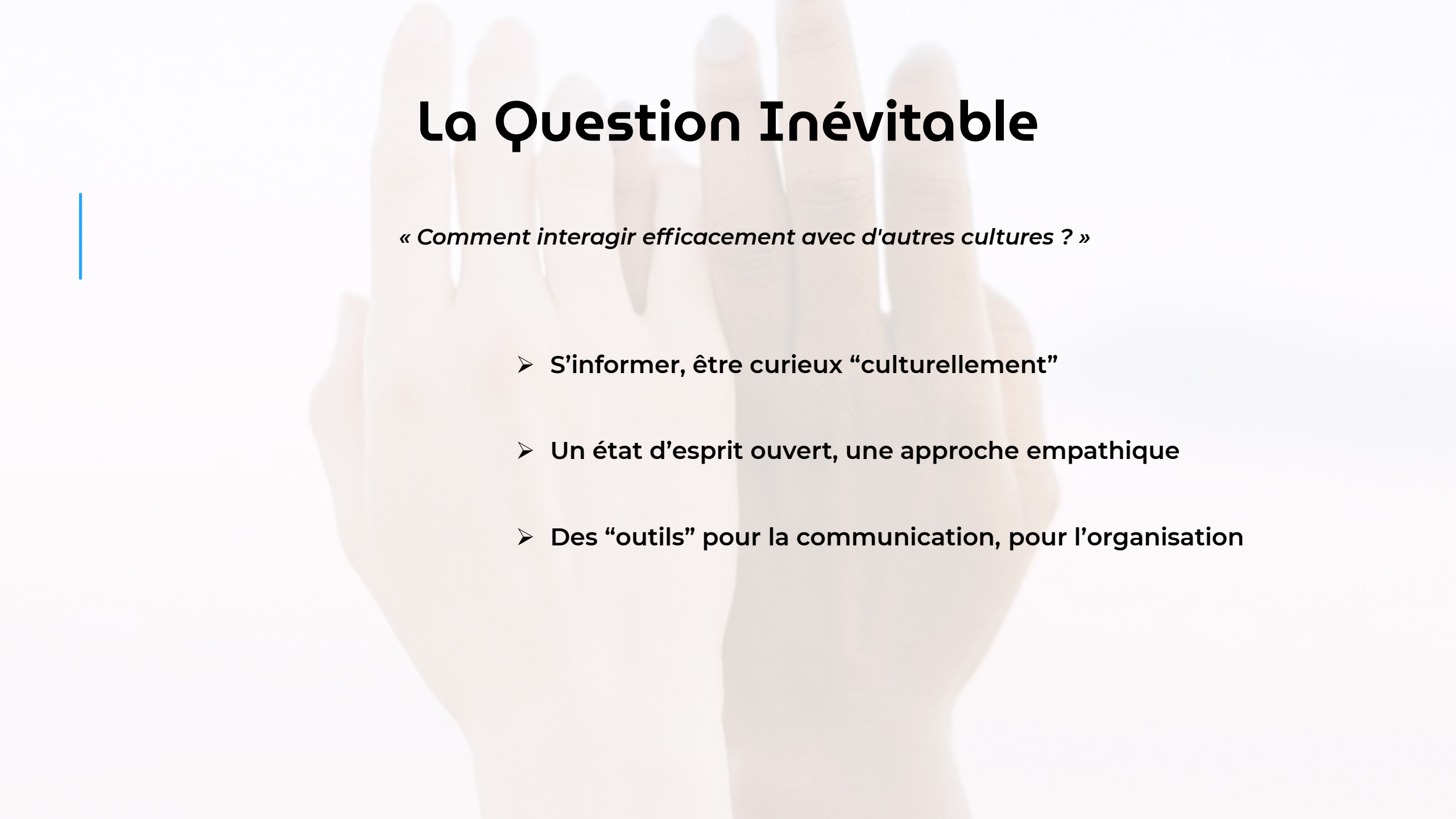
Les Américains foncent, les
Européens « cadrent » d'abord.

Silence en réunion

Sans tour de table, personne
ne prend la parole.

Illusion de compréhension

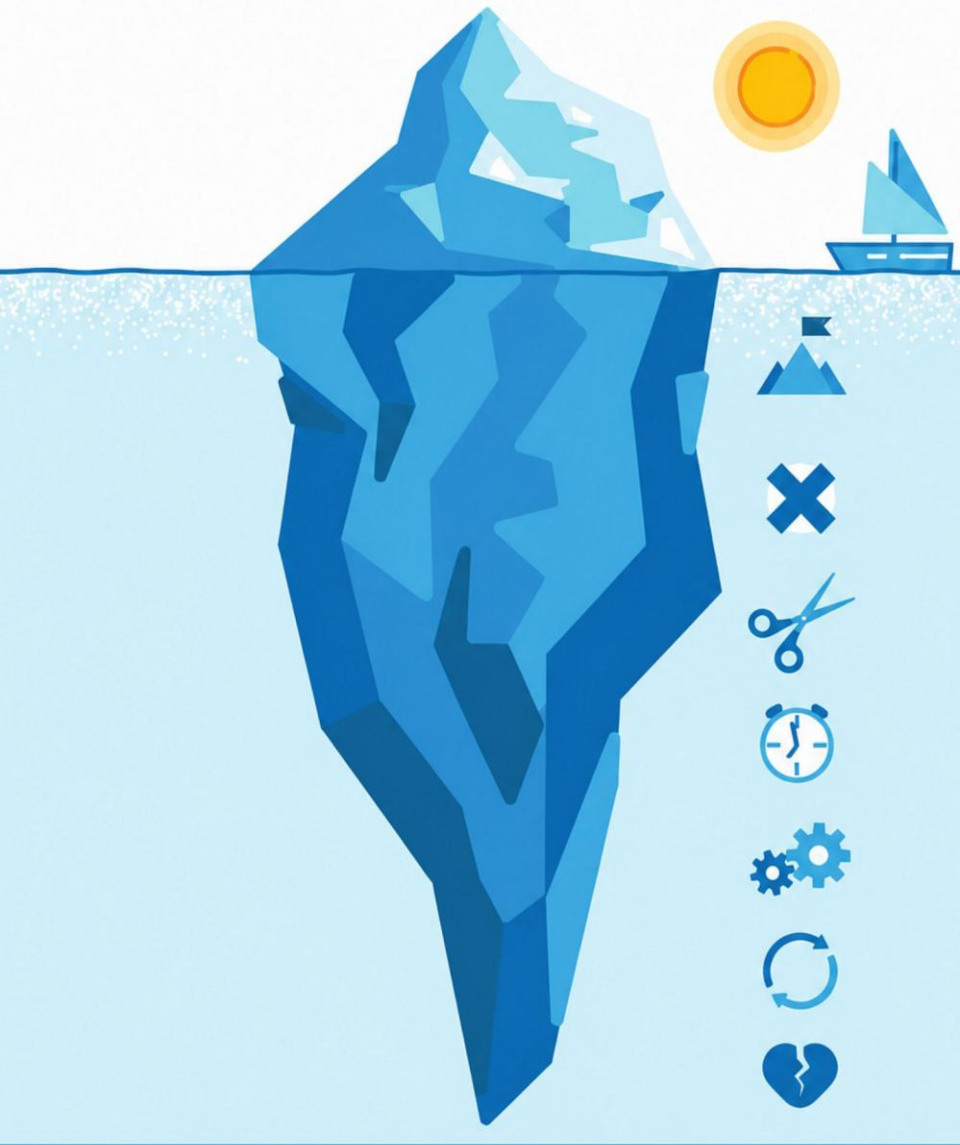
Silence en réunion étrangère ≠
tout va bien.



La Question Inévitable

« Comment interagir efficacement avec d'autres cultures ? »

- S'informer, être curieux "culturellement"
- Un état d'esprit ouvert, une approche empathique
- Des "outils" pour la communication, pour l'organisation



Qu'est-ce que la culture ?

« L'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. » — UNESCO

1

Culture d'entreprise

2

Culture métier

3

Culture nationale

☐ **Vigilance :** La théorie donne des probabilités comportementales, pas des certitudes. Chaque individu reste unique — observer avant de conclure.

L'Outil Clé — La Culture Map d'Erin Meyer

Principe fondamental

8 continuums comportementaux — la position **relative** compte plus que la position absolue.

Référence

Erin Meyer, *The Culture Map*, 2014 — Professeure à l'INSEAD, spécialiste du management interculturel.

Communiquer

Explicite (Low-context) vs
implicite (High-context)

Evaluer

Feedback direct vs critique
enveloppée de positif

Persuader

Théorie d'abord (FR/DE) vs
pratique d'abord (USA)

Leadership

Hiérarchie plate (NL/DK) vs
respect du rang (JP/CN)

Décider

Consensuel (JP) vs top-down
(RU/FR)

Faire Confiance

Compétence (USA/DE) vs lien
humain (BR/CN)

Désaccord

Débat ouvert (FR/IL) vs
harmonie (JP>ID)

Le temps

Planning rigide (DE/CH) vs
flexibilité (IN/ZA)



La Communication

Découvrons comment la culture s'immisce dans nos échanges quotidiens, bien au-delà des mots.

Le Schéma de Shannon & Weaver

Où la Culture S'immisce

🔴 SOURCE

L'idée originale

🗣️ ÉMETTEUR

Encodage du message

📶 CANAL

Medium de transmission

🔍 DÉCODEUR

Interprétation culturelle

👤 RÉCEPTEUR

Destination finale

⊗ ⚡ LE BRUIT — Interférences culturelles, linguistiques, émotionnelles

👂 RÉCEPTEUR

Reçoit et interprète

🔄 REFORMULATION

Valide la compréhension

🗣️ ÉMETTEUR

Confirme ou corrige

↩️ Boucle de Rétroaction — Feed Back

Shannon & Weaver, 1948

Le Quotidien — Outils et Réflexes

Le Plan de Communication



Définir la langue d'échange

Orale, écrite et règles de basculement selon le contexte.



Cadrer les outils et rythmes

Visio, messagerie, fuseaux horaires et jours fériés.

La Reformulation — Technique Indispensable

Valider le décodage effectif du message pour éviter les malentendus.

« Yes » signifie parfois « *J'ai entendu* », pas toujours « *Je suis d'accord* ».

En langue native, les non-natifs n'osent pas intervenir et se retrouvent exclus.

Le Quotidien — Affiner les Outils

Questionnement et Reformulation

La reformulation permet de confirmer et éviter les malentendus.

Alternez questions ouvertes (explorer) et fermées (confirmer).

L'Art du "Prompt" Humain

Traitez vos échanges comme des prompts IA : la précision détermine la qualité.

Soyez explicite et contextuel pour éviter toute ambiguïté.

L'Anglais comme Langue d'Échange Internationale

Avec des non-natifs

Parler lentement, éviter idiomes et humour culturel — privilégier le Globish.

Avec des natifs

Déséquilibre naturel : encourager leur patience et faites pratiquer la reformulation.

Règles d'or

S'adapter au niveau de l'interlocuteur le moins à l'aise

Silence ou hésitation = ce n'est pas de l'incompétence.

  Ces principes s'appliquent à toute langue véhiculaire : français ou arabe en Afrique, espagnol en Amérique latine, chinois en Asie, etc.

Parler à la Tête vs Parler au Cœur

"If you talk to a man in a language he understands, that goes to his head. If you talk to him in his language, that goes to his heart." — Nelson Mandela

Créer la confiance

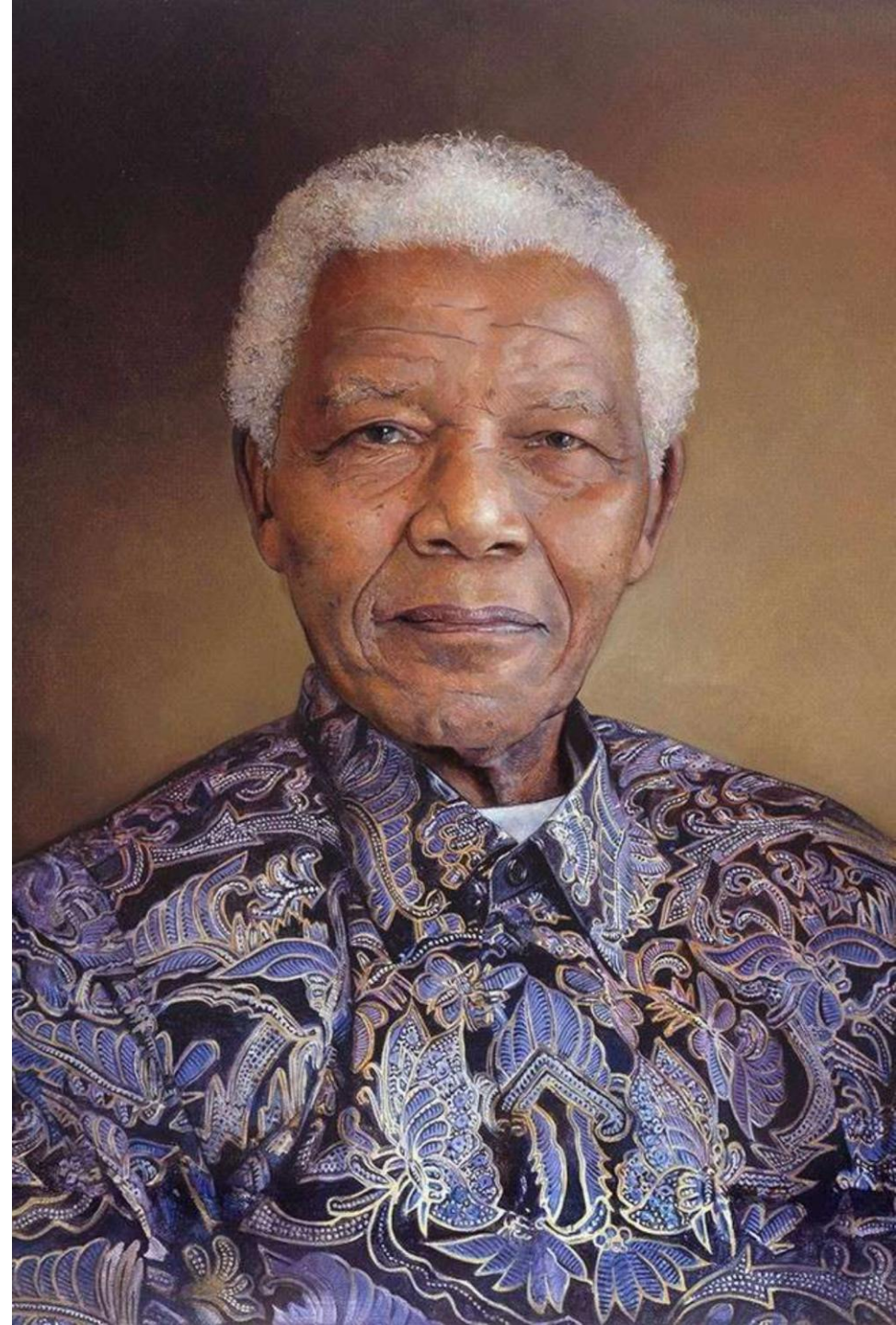
Quelques mots dans la langue de l'autre témoignent d'un respect profond pour son identité culturelle.

Libérer la pensée nuancée

On pense et ressent plus subtilement dans sa langue maternelle. Le "globish" peut lisser et appauvrir la richesse des idées.

Désamorcer les tensions

En situation de crise, autoriser des échanges locaux rapides crée un climat de sécurité psychologique immédiat.





Prise de Décision & Gestion du Temps



Prise de Décision — Qui Décide ?

Le processus décisionnel varie radicalement selon les cultures.

Top-down (Russie, France) : Le leader décide seul.

Consensuel (Japon, Suède) : La décision émerge du groupe.

⚠ Piège : Une consultation peut sembler un manque de leadership — ou une fausse promesse.

Prise de Décision : Clés du Succès Multiculturel



Identifier les Décideurs

Cartographiez qui détient l'autorité réelle.



Clarifier le Processus

Demandez comment les décisions sont prises.



Cultiver la Patience

Laissez du temps pour le consensus et la réflexion.



Bâtir des Relations

Investissez dans la confiance avant les décisions.





Gestion du Changement — Un Défi Multiculturel

Face à l'incertitude économique ou géopolitique, les réactions culturelles au changement varient considérablement.

Perception du Risque

Certaines cultures tolèrent mieux l'ambiguïté que d'autres.

Processus d'Adaptation

La rapidité d'ajustement attendue varie d'une culture à l'autre.

Besoin de Sécurité

Sans justification solide, le changement rencontre souvent une résistance.



Qestion du Temps et des Retards

La perception du temps est l'une des divergences culturelles les plus impactantes en gestion de projet internationale.

Linéaire

(ex: Allemagne, Suisse) — Le temps est une ressource finie et rigide. Un retard est une défaillance à éviter absolument.

Flexible

(ex: Inde, Arabie Saoudite) — Le temps est malléable. Les délais sont indicatifs, l'adaptabilité prime sur la ponctualité stricte.

Le piège

Ne pas anticiper les chocs de temporalité peut générer stress et incompréhension mutuelle.

La Confiance



La Confiance — Deux Voies Culturelles

La confiance se construit différemment selon les cultures — par la tâche ou par la relation.

Confiance Cognitive

Fondée sur la fiabilité, la compétence et la cohérence dans le travail.

« Je te fais confiance car tu fais bien ton travail. »

Confiance Affective

Fondée sur les liens personnels, les expériences partagées et la proximité.

« Je te fais confiance car je te connais et t'apprécie. »





Confiance par la Compétence — Exemples Concrets

Dans les cultures à confiance cognitive, la crédibilité se gagne par les actes professionnels.



Allemagne / Pays-Bas

Respecter les délais à la lettre — un retard non signalé brise immédiatement la confiance.



Contexte projet

Des comptes-rendus clairs après chaque réunion renforcent la crédibilité professionnelle.



États-Unis

Livrer des résultats mesurables rapidement — la performance prime sur la relation.



Piège interculturel

Un manager relationnel peut être perçu comme "incompétent" s'il privilégie le lien avant les livrables.

Confiance par le Relationnel — Exemples Concrets

Dans les cultures à confiance affective, la relation personnelle précède la collaboration professionnelle.

🍴 Brésil / Amérique Latine

Un dîner ou un café avant toute réunion d'affaires — la relation prime sur l'ordre du jour.

🍷 France

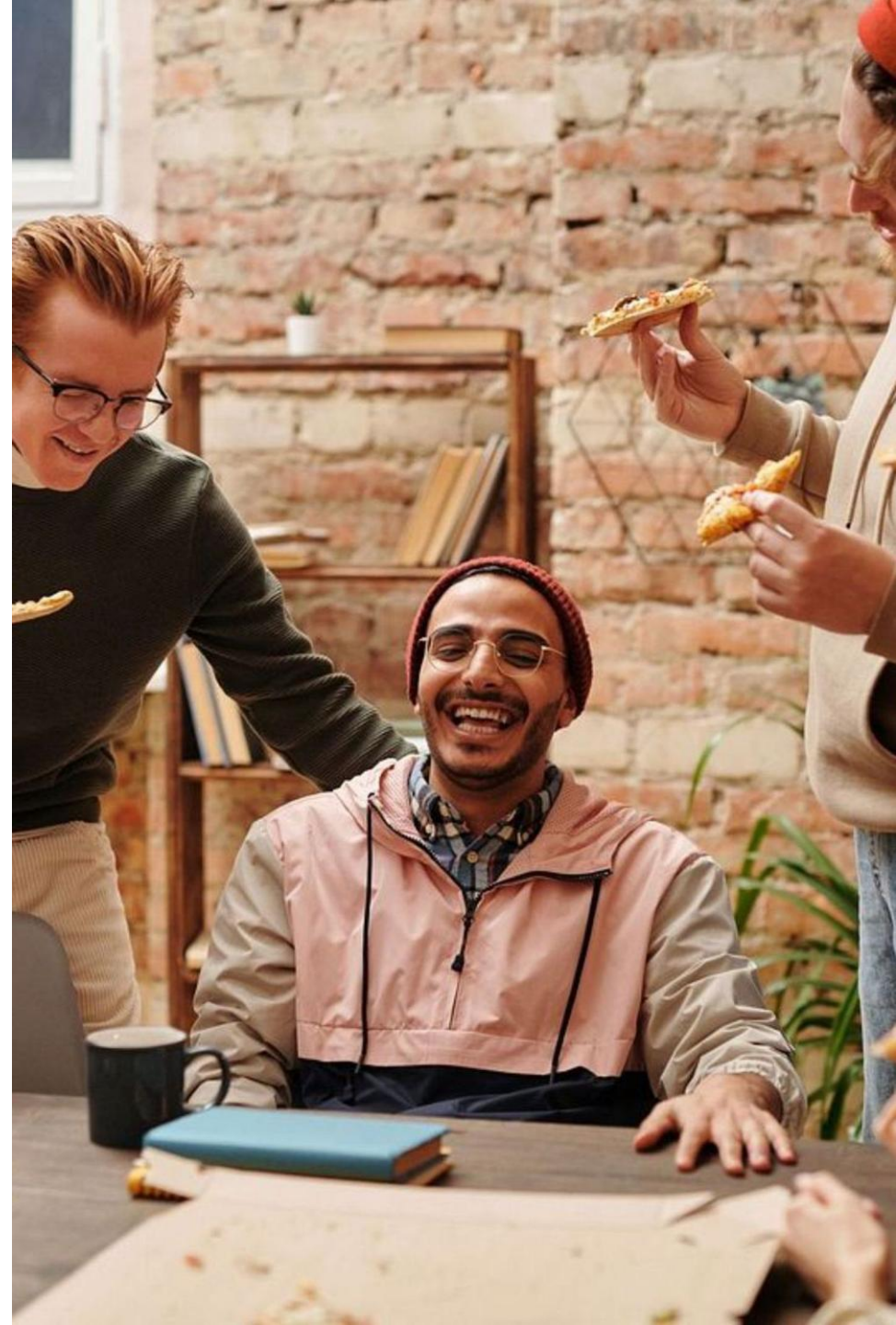
Les échanges informels autour d'un repas sont essentiels pour bâtir la confiance.

💛 Chine

Le "guanxi" : sans lien personnel établi, aucune décision commerciale n'est prise.

⚠️ Piège interculturel

Refuser les dîners d'affaires, c'est être perçu comme "froid" ou "peu fiable".



Qu'est-ce que cela apporte personnellement ?

Travailler en équipe multiculturelle développe des compétences clés pour le leadership :



Adaptabilité Culturelle

Naviguer des styles de communication variés.



Intelligence Émotionnelle

Comprendre et intégrer des perspectives différentes.



Résolution Créative

Stimuler l'innovation par la diversité d'approches.



Leadership Inclusif

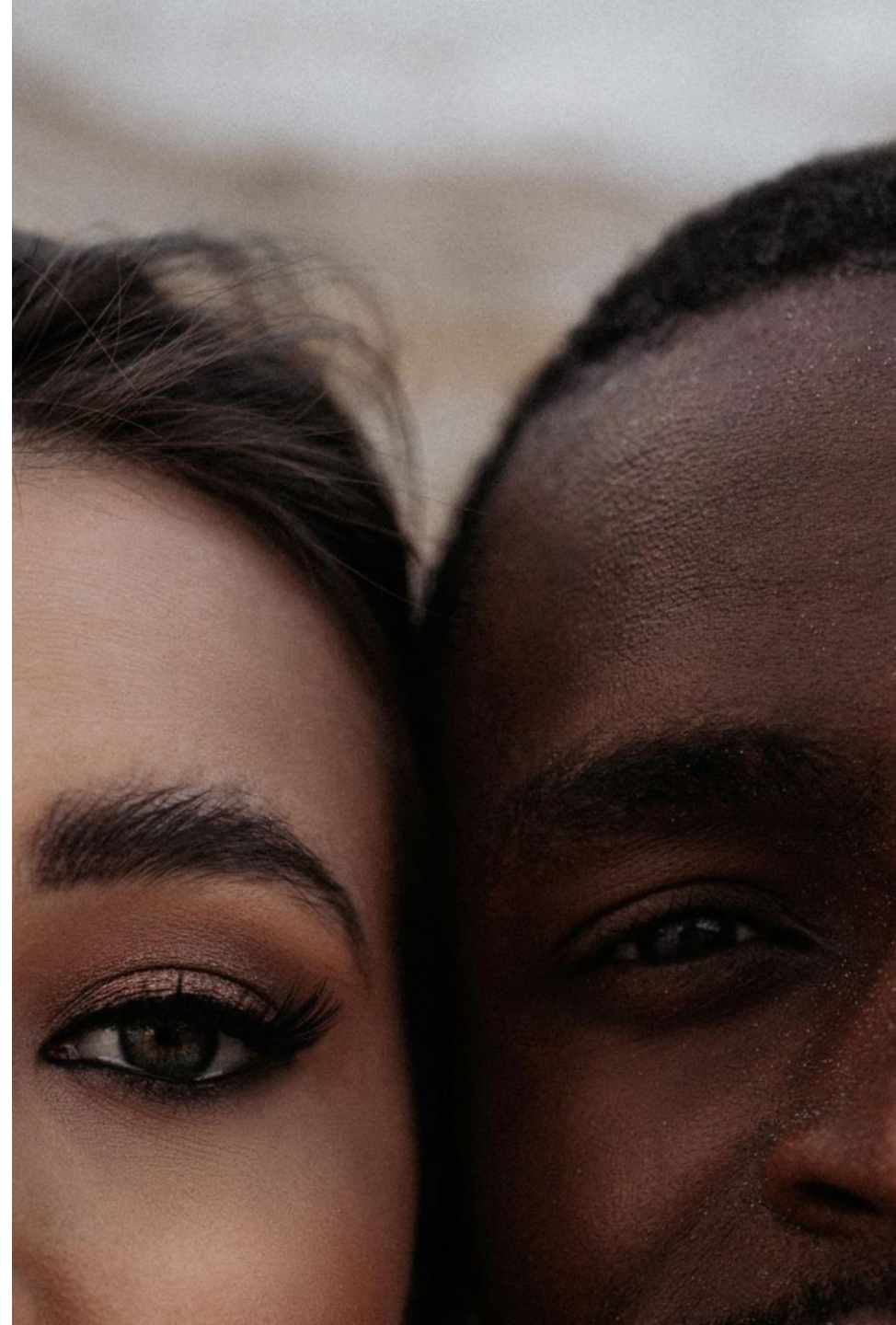
Inspirer et mobiliser des talents diversifiés.



Comprendre Avant de Juger

"Juger, c'est de toute évidence ne pas comprendre puisque, si l'on comprenait, on ne pourrait pas juger."

— André Malraux





Bonus : Culture Française vs. Bretonne

Les dimensions d'Erin Meyer révèlent des nuances culturelles intra-nationales.



Relation à l'Autorité

France : Hiérarchique, top-down.

Bretagne : Consensus et autonomie communautaire.



Communication

France : Haut contexte, éloquence valorisée.

Bretagne : Plus directe en pro, très haut contexte en communauté.



Construction de la Confiance

France : Relationnelle, hors cadre professionnel.

Bretagne : Fondée sur la parole et l'identité commune.



💡 Des cultures régionales peuvent être plus proches de cultures étrangères que de leur propre culture nationale.



Vers un numérique
innovant et vertueux