

ÉDUCATION À LA SYNERGIE EN MILIEU PROFESSIONNEL

EDUCATION FOR SYNERGY AT THE WORKPLACE

Nina IVANCIU¹

Abstract

This article aims to examine some requirements – foundations of a team's synergy created for the realization of a professional project. To support the principle "the will-to act-together" declaratively is, surely, a promising start in order to make possible the team's cohesion and coherence, but it is not sufficient. It is necessary, in addition, to think together about the conditions to fulfil with the purpose of applying this principle. The debate is proved to be essential, first of all because nowadays the interlocutors are not, generally, inheritors of the same beliefs, convictions, norms, procedures, etc. The paper will be especially interested in the references which nourish some values such as trust, empathy, discursive and practical solidarity, or individual involvement in the achievement of common targets. To share these objectives supposes that each partner works on himself so that he improves his skills and his personal faculties, as well as with all the team's members for identifying and/or correcting the dysfunctions which may sabotage the progress of the project assumed.

Keywords: dysfunction, deliberation, trust, empathy, share, synergy.

1. Éléments de définition de la synergie culturelle

De manière générale, lorsqu'on parle de synergie, on se réfère à une action «coordonnée de plusieurs éléments» (ex. : «Travailler en synergie avec d'autres professions») (*Le Nouveau Petit Robert*, 2008). En d'autres mots et à titre de variante, voici la description qui lui est faite par un dictionnaire anglais (*The Concise Oxford Dictionary*, 1995), dont nous traduisons : «interaction ou coopération entre plusieurs (...) agents, organisations, etc. afin de produire un nouvel effet ou un effet plus important par rapport à celui que chacun peut produire, pris séparément».

Processus dynamique, mettant en jeu des points de vue largement opposés, mais au terme duquel il est nécessaire d'atteindre un objectif (professionnel) commun, la synergie culturelle implique des *savoir-être* tels l'«ouverture d'esprit aux autres et une certaine sensibilité» (Moran et Xardel, 1994 : 98), ainsi que la capacité de

¹ Nina, Ivanciu, The Bucharest University of Economic Studies, ivanciun@yahoo.com

compréhension et d'adaptation, donc des traits personnels conjoints à des *savoir-faire* dont l'habileté dans l'utilisation des connaissances culturelles acquises en tandem avec l'aptitude à «savoir interpréter les signaux envoyés par d'autres» (Moran et Xardel, 1994: 98). Nous allons revenir sur ces types de savoirs indispensables à la mise en place d'une synergie qui, à son tour, est indispensable au succès de l'union des acteurs en présence pour un but commun. On l'a même associée à un «mariage réussi»:

La synergie culturelle, c'est en quelque sorte un mariage réussi. Deux personnes, deux entreprises ou deux nations se réunissent pour développer à leur avantage mutuel une relation dont l'importance, la qualité, la productivité et les résultats seront supérieurs à la somme des apports de chacun. (Moran et Xardel, 1994: 118)

En bref, retenons qu'une action en synergie (ou synergique), entraînant naturellement plusieurs interlocuteurs, signifie une action concertée afin d'aboutir à des résultats plus favorables pour tous que ceux obtenus individuellement.

Comme la synergie fait converger les efforts des partenaires vers des objectifs qui intéressent tous, sa mise en œuvre constitue un facteur de lien, de cohérence du groupe (de la communauté, de l'organisation), alors que son ignorance risque de mener à la confusion, au désordre, chacun agissant à sa guise, voire à des contradictions qui se soldent par l'annulation réciproque.

Les relations synergiques concernent plus ou moins explicitement différents champs disciplinaires appartenant aux sciences physiques (physiologie, biologie, médecine...), ainsi qu'aux sciences humaines (sociologie, psychologie, économie, architecture, design, système éducationnel, etc.) (Wikipedia, 2014).

Quant aux domaines impliquant les ressources humaines, ces relations synergiques peuvent «se produire à l'échelle réduite du management d'une entreprise aussi bien qu'entre différents groupements humains ou au sein d'un de ces groupements» (Moran et Xardel, 1994: 118).

D'autre part, l'importance de ce type de relations découle évidemment de la définition de la synergie et des quelques suggestions que nous avons déjà faites et que nous allons développer dans ce qui suit.

Par ailleurs, remarquons aussi que la synergie, dans son sens de coopération en vue d'aboutir à de meilleurs résultats que ceux atteints par des actions séparées, connaît, selon la manière dont celle-ci est conçue, diverses approches culturelles. La «coopération» appartient à la catégorie des termes de portée universelle auxquels on attribue néanmoins des sens particuliers, l'interprétation dépendant, suivant les scientifiques, dont Alex Mucchielli, du «référentiel» que les protagonistes ont intériorisé, et qu'ils activent «au moment opportun» (Ivanciu,

2012: 52-53). Dans ce contexte de discussion, les enquêtes du chercheur français Philippe d'Iribarne et de son équipe, réalisées auprès des partenaires de l'AFD (Agence Française de Développement) (Vietnam, Maroc, Tchad, Sénégal, Afrique du Sud, Nouvelle-Calédonie, Martinique), montrent - à propos des relations d'affaires - que les termes universellement véhiculés «sont loin de toujours recouvrir les mêmes réalités, et donc de suggérer les mêmes actions» (Iribarne, 2006: 3). L'auteur observe que si la confiance, élément clé de la synergie et donc de la coopération, est partout requise, ses fondements sont culturellement variables (Iribarne, 2006: 30). Ainsi, en Afrique du Sud, par exemple, où d'Iribarne identifie un fonctionnement similaire à la vision anglo-saxonne, une place à part revient aux instances dont on attend une garantie de la moralité des partenaires (individus, organisations), jointe à leur solidité financière. En revanche, dans l'univers français standard la confiance s'acquiert, semble-t-il, plus facilement. Là, «chacun est supposé, jusqu'à preuve du contraire, se comporter en bon professionnel, conformément aux exigences de son métier» (Iribarne, 2006: 30).

La diversité d'interprétation de la notion de coopération-synergie peut mener en milieu de travail à un blocage de l'interaction professionnelle. C'est le cas, entre autres, des incidents critiques entre les Français et les Allemands, ayant souvent à leur origine, selon les experts en management interculturel, la divergence des approches de la coopération. Un Allemand associe la coopération à un travail en équipe en vue de réaliser un objectif commun, alors qu'un Français l'envisage plutôt en accord avec une logique de compétition, comme «le concours d'apports individuels afin de résoudre une tâche commune» (Barmeyer et Mayrhofer, 2002: 30). L'opposition entre ces deux conceptions, présupposant, chacune, un certain degré d'implication dans le travail en équipe, aurait pour source l'opposition au niveau du système d'éducation : «Les Allemands apprennent le travail en groupe avec un fort *consensus*, pour que chaque membre du groupe puisse contribuer de façon égale au résultat. (...) À l'inverse, le système d'éducation français met l'accent sur la *compétition*» (Barmeyer et Mayrhofer, 2002: 31) (c'est moi qui souligne).

Néanmoins, la distance culturelle entre les acteurs travaillant en équipe ne conduit pas toujours à la désagrégation ou à l'incohérence au sein du groupe. Elle peut contribuer, par contre, à la production des effets de synergie, *via* la valorisation des complémentarités propres aux cultures et aux compétences des protagonistes en présence:

La mise en valeur des complémentarités peut déclencher des performances supérieures et des effets de synergie. Ces synergies peuvent être tissées par des compétences opposées : la créativité et le flux d'idées originales qui rencontrent un feed-back constructif pour les structurer et les mettre en œuvre. (Barmeyer et Mayrhofer, 2002: 32)

2. La synergie, pourquoi?

Le recours à la synergie pour créer des liens à l'intérieur d'un groupe et par là rendre celui-ci plus cohérent s'avère pourtant capital notamment de nos jours lorsque la diversité culturelle s'accroît, les interlocuteurs qui partagent le même espace linguistique ne partagent pas forcément les mêmes valeurs, croyances, vision du monde, habitudes, raisonnements, ou comportements, et par conséquent ce serait erroné de «considérer qu'une même langue signifie une même culture» (Aoun, 2004: 192). Martine Abdallah-Preteuille (2005) remarque à son tour : «À l'opposé des sociétés traditionnelles (...) ou des groupes qui fonctionnent sur le mode de la tradition (...), les sociétés modernes *ont de moins en moins de références communes*, d'implicites et d'évidences partagées» (c'est moi qui souligne).

Au niveau du groupe, l'hétérogénéité des codes et des significations, les interlocuteurs ne partageant donc pas le même univers de sens, le même style discursif ou actionnel, est, insistons-y, à double tranchant. Les différences, répétons-le, nourrissent l'esprit de compétition et la créativité, tout comme elles peuvent également conduire à des comportements risquant de désagréger l'unité:

De la même façon qu'une équipe multiculturelle crée les conditions favorables à une performance maximale, si elle est bien dirigée, elle peut aussi être source de conflits culturels importants qui pourraient briser des liens au sein du groupe et compliquer la gestion de la diversité. (Aoun, 2004: 26)

Une atmosphère stimulant la synergie aide à la gestion de la diversité culturelle et, comme prolongement, à l'amélioration des relations professionnelles destinées à atteindre un objectif commun. Un tel climat implique le respect au moins d'un minimum de conditions susceptibles de donner naissance tout d'abord à un état d'esprit synergique, mais qui ne sont pas remplies de manière automatique, vu la diversité en question.

3. Dysfonctionnements et solutions

Il va de soi que mal gérée individuellement et collectivement, la mosaïque de valeurs, de normes et de pratiques culturelles² à laquelle l'équipe peut se confronter

² Selon Sylvie Chevrier, spécialiste en management des équipes interculturelles, « les pratiques culturelles recouvrent les schémas de l'action quotidienne, c'est-à-dire la forme des rapports aux choses et aux autres ». (Chevrier, 2010 : 180) Au cadre de la culture matérielle, les objets consommés sont généralement « associés dans différents pays [mais

peut mener à des attitudes opposées à celles attendues afin de maintenir la cohésion et la cohérence du groupe. D'ici la difficulté d'une action concertée des «messagers» (Galisson, 1997: 148) de différentes valeurs si les divergences persistent et se manifestent dès l'interprétation de la situation. Selon l'analyse de S. Chevrier, les «divergences de lecture des objectifs, des relations hiérarchiques, de la prise de décision, et les différences de comportements vis-à-vis des choses et d'autrui sont susceptibles de poser problème» (Chevrier, 2010: 188).

D'autres spécialistes dans les mécanismes organisationnels des compagnies ont fréquemment associé les problèmes d'une équipe de travail à des insuffisances touchant en principal le savoir-être et le savoir-faire des sujets en présence. Ainsi, l'ouvrage de Patrick Lencioni, «The Five Dysfunctions of a Team» (2002), discuté par George Ambler (2012), relève cinq dysfonctionnements qui constituent en fait tout autant d'obstacles à l'(auto)éducation à la synergie; ils ont en commun le mot clé *manque* de certaines aptitudes en mesure d'assurer la solidarité des membres du groupe. Ainsi, ces derniers n'ont pas confiance les uns dans les autres, ce qui rend prévisible leur discours dissimulant les aspects vulnérables de leur personnalité, craignent le conflit, d'où leur difficulté à soutenir un point de vue contradictoire, ne sont pas disposés à s'engager, surtout lorsqu'on prend une décision avant d'écouter toutes les opinions et d'y répondre. Le quatrième dysfonctionnement, relié, comme les autres d'ailleurs, à celui qui le précède, consiste dans le fait que les participants évitent la responsabilité – conséquence directe du manque d'engagement. Le dernier, se trouvant au bout d'une chaîne de dysfonctionnements qui le soutiennent, met les acteurs en posture de se focaliser plutôt sur leurs intérêts individuels que sur les résultats collectifs.

Ces dysfonctionnements, générateurs possibles de dissensions et d'incohérences, peuvent être surmontés, nous assure l'auteur, tout d'abord grâce au comportement du leader, capable de créer, à partir de son exemple, une culture groupale favorable à un climat où les faiblesses seraient dévoilées sans risque de punition. Dans le nouveau climat, où l'on apprend à valoriser la responsabilité et la focalisation de chacun sur les objectifs auxquels tous ont adhéré, les désaccords sont permis pourvu qu'ils soient constructifs, s'orientant naturellement vers des

également à l'intérieur d'un même pays – c'est nous qui ajoutons] à des usages et des représentations différents ». (Chevrier, 2010 : 181) En ce qui concerne la forme des relations sociales, il y a d'un côté le niveau interpersonnel avec ses modes d'interaction influencés par la culture, et de l'autre le niveau institutionnel dont le « fonctionnement se nourrit de conceptions spécifiques de la vie collective » (Chevrier, 2010 : 182), autrement dit, il se fonde et reflète « une forme de pensée partagée ». (Chevrier, 2010 : 182) À ce propos, notons comme exemples de produits culturels le système éducatif avec ses propres techniques d'enseignement/apprentissage et styles d'interaction, ou bien, dans le monde du travail, les sociétés et les institutions professionnelles avec leurs manières particulières de négocier ou de communiquer.

problèmes ou des idées qui concernent l'équipe dans son ensemble, ne se transformant donc pas en conflits personnels.

4. *L'unification par la culture*

Le dépassement des dysfonctionnements de l'équipe se joint pour la plupart, évidemment, à la construction d'une culture groupale, dont les valeurs et les normes se reflètent à travers les manières de penser et de faire de tous les membres. Cette culture, appelée aussi «culture tierce»³, qui, on le devine aisément, n'est pas «le fruit d'une imposition, d'une décision autoritaire et arbitraire», mais l'effet d'un «accord sur des bases reconnues par tous les acteurs, accord obtenu par la délibération et la communication» (Abdallah-Preteuille, 2005), constitue en définitive «un espace de coopération, au sein duquel les partenaires se mobilisent en direction de l'atteinte de buts communs» (Marandon, 2003: 276).

La production d'un espace culturel de coopération met en jeu les problématiques de compréhension mutuelle et, simultanément, «à travers des ajustements continuels» (Marandon, 2003: 273), est pratiquée la synergie impliquant des efforts d'agir dans le même sens que les autres, vu le but concret que les acteurs concernés ont assumé. Dans maintes situations de travail, observe S. Chevrier,

L'intégration est requise et la coexistence de manières de faire différentes n'est pas envisageable. Les entreprises, et plus encore les équipes-projet, sont tendues vers la réalisation d'une production à laquelle chacun doit contribuer en accord avec les autres. L'impératif de production et la pression des délais imposent que l'on retienne une méthode, un mode d'organisation, une solution technique, et par conséquent, que l'on élabore un compromis. (Chevrier, 2000: 189)

Par la culture «tierce» les protagonistes passent d'un «culturel d'ajustement» à un «culturel d'engendrement», pour reprendre les expressions de Jacques Pateau (2007). L'apport de ce nouvel espace culturel commun à la suppression des dysfonctionnements s'infiltrant au sein du groupe – à côté de celui fourni par les qualités personnelles des participants – se fait voir à travers le climat créé, favorable à l'instauration d'un rapport de confiance réciproque en mesure d'encourager la construction de compromis par lesquels on aboutit à un terrain d'entente encourageant le travail synergique. Rappelons également que la

³ «Le modèle de la culture tierce préconise de mettre en œuvre, dans les situations où émergent des conflits d'ordre culturel, un espace commun de communication qui permette (...) de construire une culture nouvelle, qui englobe les cultures originelles et qui les harmonise en un tout cohérent. Il s'agit d'une culture provisoire (...) permettant des ajustements temporaires pour atteindre des buts communs. Cet espace de communication doit (...) pouvoir intégrer des éléments nouveaux et s'adapter à d'autres contextes» (Marandon, 2003: 272).

confiance, une fois installée, ouvre la voie au développement de l'empathie, autrement dit à une «centration délibérée sur autrui» (Marandon, 2003: 277), ou bien à l'identification temporaire à l'expérience intellectuelle et émotionnelle d'autrui afin de le comprendre plus profondément.

La confiance, accompagnée de l'empathie contribueraient à la restauration des échanges verbaux brouillés grâce à la stimulation de la capacité des acteurs de s'engager dans des débats où l'on met à nu erreurs, points faibles, frustrations ou insatisfactions (de nature décisionnelle par exemple), où l'on procède à leur analyse et on propose des actions correctives, qui offrent la chance de dissiper les malentendus (d'ordre pragma-sémantique, par exemple, dus en principal à la méconnaissance des sens connotatifs⁴), de désamorcer les conflits plus ou moins latents et de préserver ainsi la cohésion du groupe. Car, on le sait,

Les adaptations requises pour harmoniser le fonctionnement de l'équipe ne se font pas toutes de si bon gré. (...) [Les frustrations] se révèlent dans les apartés (...) et s'expriment par des jugements négatifs sur les autres. (...) Hors des apartés, les conflits restent généralement latents car il incombe à chacun de trouver un arrangement pour ne pas bloquer le fonctionnement collectif. Le compromis est un principe mais il n'est pas toujours bien vécu ; les concessions inévitables sont perçues comme de regrettables renoncements à des solutions intéressantes pour chacun. (Chevrier, 2000: 192)

Il y a, estime-t-on, quelques conditions minimales, mais essentielles, parmi lesquelles figure indubitablement le tandem confiance-empathie. À part l'articulation indissociable de ces deux éléments faisant partie des ressources personnelles, acquises et valorisées, notons également comme des conséquences en quelque sorte de la mise en action de ce tandem, la disponibilité personnelle aussi bien de reconnaître les aptitudes et l'expérience des partenaires, et d'admettre la priorité absolue des objectifs collectifs, que de s'investir dans la réalisation optimale de ces objectifs.

5. Interactions verbales et pratiques professionnelles

⁴ Il n'est pas rare que les ruptures de communication soient dues aux interprétations divergentes des termes plus ou moins professionnels s'ancrant dans des horizons culturels différents, d'où la nécessité d'aborder cette question lors de l'interaction et, chose indispensable, de s'impliquer dans un processus de négociation : «L'activité de négociation (...) est absolument vitale pour déterminer le sens du terme dans le contexte particulier de la tâche, afin de pouvoir poursuivre le projet. Dans ce cas, l'activité de négociation est indispensable à une communication et un travail de groupe réussi et, qui plus est, également un moyen d'éviter un conflit éventuel» (Penz, 2003: 154).

Dans un groupe culturellement hétérogène, les buts précis du collectif s'inscrivent sur deux paliers, l'un communicatif, l'autre pratique, en l'occurrence, professionnel. Si l'on accepte que la communication, c'est (aussi) la mise en commun de «ce que l'on est et [de] ce que l'on sait, [de] ses ressemblances, ses différences et ses antagonismes, pour (...) se reconnaître et mieux se connaître dans et à travers l'Autre, s'enrichir, s'apprécier mutuellement (...)» (Galisson, 1997: 149), alors l'atteinte des objectifs interactionnels influe sur les modes de réalisation de ceux propres au registre professionnel.

Les objectifs communicatifs se rapportant à tout ce qui implique l'intercompréhension, jointe à la reconnaissance mutuelle et au consentement donné à une démarche d'action commune peuvent être réalisés en principal par le biais de la mise en synergie de plusieurs plans, dont

(...) l'analyse des ressemblances et différences entre les personnes ou les groupes en contact coopératif ou conflictuel [et] «la 'méta-communication' sur les interactions (c'est-à-dire la possibilité d'analyser en commun ce qui se passe dans les situations de communication), qu'il s'agisse de gestion de malentendus et de conflits ou de création de modes de coopération. (Thomas, 2000)

L'analyse de ce qui rassemble, tout comme de ce qui sépare les participants (voir ci-haut la conception de la communication promue par Galisson), suivie d'aménagements successifs, ainsi que l'examen en commun des situations qui les concernent, accompagné de propositions d'accommodements *stables*, participent amplement à la configuration d'une ambiance convergente avec les buts professionnels du groupe dans son ensemble.

Lors de leur parcours communicatif à visées professionnelles, les acteurs acquièrent ou développent, au-delà des connaissances sur leurs partenaires, une série d'aptitudes nécessaires à élargir la vue des problèmes en discussion, à s'ouvrir à l'autre et à s'adapter mutuellement, pour, finalement, aboutir à des interactions efficaces. Corrélativement, ajoutons le courage de nommer ce qui reste incompréhensible ou provoque des confrontations relationnelles, risquant de renforcer les stéréotypes négatifs. L'expression personnelle devant le groupe des sources de mécontentements, prolongée par des débats autour des questions que les intéressés soulèvent ou des propositions avancées ont toutes les chances de mener à un *modus vivendi* accepté unanimement et par là, peut-être, à la diminution de l'impact de ce qui empêche de «faire concorder les lectures divergentes d'une situation donnée» (Chevrier, 2000: 193). Les discussions peuvent se solder simultanément par la promesse d'un investissement individuel *conséquent* dans la recherche en commun des meilleurs modes de réalisation du projet assumé et de leur mise, sans conteste, en pratique.

Il est avéré que la réussite d'une équipe «ne saurait être uniquement attribuable aux qualités et aux bonnes dispositions de ses membres» (Chevrier, 2000: 193). L'unification se fait aussi, nous l'avons déjà observé, par la culture, d'où l'importance de la production d'un nouvel espace culturel. Sa construction entraîne (également) la mise en synergie des plans mentionnés ci-dessus, l'un analytique, l'autre méta - communicatif, et dont résulteraient d'une part une vision partagée, et de l'autre une convergence comportementale, fondée en principal sur l'acceptation des normes institutionnelles, ou prescriptions de rituels, spécifiques de cet espace culturel auquel tous ont consenti. Un exemple du monde de l'entreprise, donné par S. Chevrier:

La culture d'entreprise réalise l'intégration culturelle en véhiculant un répertoire de conduites prescrites dans telle ou telle situation de la vie des affaires. Par exemple, les grandes sociétés de conseil ont développé des procédures sophistiquées pour homogénéiser leurs prestations auprès des clients mais aussi favoriser la mobilité et les échanges entre les consultants et associés des bureaux implantés sur tous les continents. Les conduites prescrites sont supposées se substituer aux habitudes nationales et résoudre pragmatiquement les différences de pratiques culturelles. (Chevrier, 2000: 194)

La prescription d'un répertoire de conduites transcendant non seulement les habitudes nationales, mais aussi régionales, intra- ou inter- générationnelles, etc., en vue de surmonter les heurts qui peuvent surgir au moment où s'affrontent des logiques ou des pratiques nettement antagonistes, nous renvoie au nouvel espace de valeurs et de principes, évoqué antérieurement, construit par et pour les groupes hétérogènes. Comme les logiques et les pratiques afférentes sont généralement issues de différents cadres culturels de référence (univers de sens ou repères culturels), il ne suffit pas de faire appel aux capacités d'adaptation des personnes concernées. La suppression des incompatibilités, pour harmoniser les styles de travail ou les procédures de décision par exemple, risque d'échouer surtout si les manières de faire proposées sont considérées illégitimes selon l'un ou l'autre des partenaires, porte-parole des cadres culturels en présence. De plus, on peut même assister «à une escalade de la dispute dans un échange d'arguments qui ne se rencontrent pas» (Chevrier, 2000: 200). L'objectif du travail en synergie est évidemment impossible à atteindre tant qu'on n'aboutit pas à des accommodements «pour construire à partir de ce qui est commun et trouver des principes sur lesquels construire des normes originales propres à l'équipe» (Chevrier, 2000: 200).

L'explicitation et la mise à plat, lors des réunions groupales, des divers univers de sens peuvent conduire à l'articulation de ces derniers, cette articulation étant une étape importante «pour être en mesure d'inventer des compromis pratiques acceptables par tous» (Chevrier, 2000: 195), c'est-à-dire des modes de travailler au moins généralement admis comme légitimes, «même si ces légitimités se fondent sur des conceptions différentes» (Chevrier, 2000: 195-196). Chevrier donne

l'exemple d'une démarche d'accompagnement collectif, expérimentée avec succès, dont l'objectif était le développement de certaines capacités qui ne s'acquièrent pas inévitablement de manière spontanée, et qui visaient la distanciation, l'interprétation des sens divergents et, conjointement, l'analyse faite en commun par tous les collaborateurs. Lors de leurs réunions, les membres de l'équipe ont été «engagés dans une analyse réflexive de leurs pratiques et des représentations culturelles qui leur sont sous-jacentes» (Chevrier, 2008) et, ultérieurement, ils ont été guidés «dans l'élaboration de manières de fonctionner ensemble qui soient légitimes pour l'ensemble des partenaires en présence», le collectif étant ainsi mis «sur la voie de modes de fonctionnement adaptés à leur contexte» (Chevrier, 2008).

Une telle démarche qui favorise la construction des liens générateurs de cohésion et de cohérence à l'intérieur d'un groupe de travail présuppose l'examen frontal, sans trop de ménagements, des problèmes qui intéressent tous en vue de les résoudre, mais elle peut ne pas être partout adéquate, surtout dans des contextes socioculturels où sauver la face empêche la mise en relief des aspects qui risqueraient d'être ressentis par le /les partenaire (s) comme avilissants, portant atteinte à son/leur dignité, prestige, etc.

6. Conclusions

La synergie s'apprend, et cet apprentissage est d'autant plus nécessaire en un milieu professionnel dominé par la diversité culturelle où la coopération n'est jamais *définitivement* acquise, sa préservation étant en grande partie étroitement liée aux savoir-être qui recouvrent en principal des aptitudes et des attitudes ayant des conséquences bénéfiques pour la matérialisation du principe du «vouloir-agir-ensemble»: reconnaissance et valorisation de l'autre (culturel), tolérance aux erreurs, confiance et empathie, ouverture, écoute active, etc.

D'autre part, il ne faudrait pas négliger le rôle que jouent les savoirs culturels (les connaissances à acquérir : systèmes institutionnels, modes de vie, symboles, rituels, etc.) et les savoir-faire (habiletés à développer : usage des conventions socioculturelles, savoir entrer en contact, agir de manière adéquate dans diverses situations, etc.) lors du processus de création de synergies en milieu de travail. Saisir les nuances de la culture de l'autre, ce n'est pourtant pas chose facile, d'où les erreurs alimentant maints dysfonctionnements.

Retenons également que les recherches s'intéressant aux équipes de travail multiculturelles ont relevé (voir, entre autres, l'ouvrage cité de Sylvie Chevrier) qu'une parfaite résonance entre les participants n'est pas absolument incontournable pour que leurs objectifs (leur projet) soi (en)t réalisé (s).

L'absence de compréhension *subtile* des collaborateurs peut provoquer des dégâts touchant momentanément à la cohésion et à la cohérence du groupe. Néanmoins, ce manque serait *compensé* par le recours, peut-être concomitant et compte tenu de la situation concrète, à une série de solutions, dont l'usage des savoir-être individuels en mesure – par exemple – de désamorcer les conflits ou de motiver les protagonistes du processus interactionnel à donner le meilleur d'eux-mêmes. On peut aussi appeler - et on appelle fréquemment - à une culture « tierce », transcendant les repères d'origine, culture à laquelle tous adhèrent et se rapportent durant leur aventure professionnelle commune.

References and Bibliography

- Abdallah-Preteille, M.** 2005. «Pour un humanisme du divers», in *VST – Vie sociale et traitements*, 3 (87): 34 - 41. Source Internet. Consulté le 6 juin 2013. <www.cairn.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2005-3-page-34.htm>.
- Ambler, G.** 2012. «Helping Leaders Grow». Book review: *The Five Dysfonctions of a Team*. July 15. Source Internet. Consulté le 20 août 2014. <<http://www.georgeambler.com/book-review-the-five-dysfonctions-of-a-team/>>.
- Aoun, J.** 2004. *Manager une équipe multiculturelle. Faire de la diversité une clé de la performance*, Issy-les-Moulineaux: ESF éditeur.
- Barmeyer, C. and U. Mayrhofer.** 2002. «Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ?», in *Gérer et comprendre*, 70: 24-33.
- Chevrier, S.** 2000. *Le management des équipes interculturelles*, Paris: PUF.
- Chevrier, S.** 2008. Intervention dans le recueil «Multilinguisme, compétitivité économique et cohésion sociale. États généraux du multilinguisme». 26 septembre. Sorbonne. Source Internet. Consulté le 20 mai 2013. <www.dglf.culture.gouv.fr/publications/Livret_competitivite-27022009pdf>.
- Galisson, R.** 1997. «Problématique de l'éducation et de la communication interculturelles en milieu scolaire européen», in *Études de linguistique appliquée*. Avril-juin: 141-160.
- Iribarne, Ph. (d').** 2006. «L'AFD et ses partenaires: la dimension culturelle», in *Documents de travail*, 23: 1-31. Source Internet. Consulté le 5 mai 2013. <www.afd-thailande.org/jahia/Jahia/.../afd/.../>.
- Ivanciu, N.** 2012. «Interprétation et contexte culturel», in *Dialogos*, XIII (25). Bucarest: ASE: 51-70.
- Le Nouveau Petit Robert de la langue française** 2008. Paris: Le Robert.
- Marandon, G.** 2003. «Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance: clés pour la rencontre interculturelle», in *CIDOB d'Afers Internacionals*, 61/62: 259-282.
- Moran, T. R. and D. Xardel.** 1994. *Au-delà des cultures. Les enjeux du management international*. Paris: InterEditions.
- Pateau, J.** 2007. «Propos sur l'interculturel». Colloque du cinquantenaire de l'ISIT. Novembre, in *Multilinguisme, compétitivité économique et cohésion*

- sociale. États généraux du multilinguisme*. 26 septembre 2008. Paris: Sorbonne. Source Internet. Consulté le 5 avril 2013. <www.dglf.culture.gouv.fr/publications/Livret_competitivite-27022009pdf>.
- Penz, H.** 2003. «Médiation culturelle et linguistique au Centre européen pour les langues vivantes», in *Le français dans le monde. Recherches et applications*, janvier: 143-158.
- Thomas, M.** .2000. «Acquérir une compétence interculturelle. Des processus d'apprentissage interculturel au quotidien», octobre. Université de Nancy 2. Source Internet. Consulté le 6 mai 2014. <www.mediation-interculturelle.com>.
- The Concise Oxford Dictionary.** 1995. Oxford: Clarendon Press. Consulté le 30 mai 2014. <<http://fr.wikipedia.org//w/index.php?title=Synergie&oldid=102818002>>. 10 avril 2014. «La synergie».
- Wikipedia.** <<http://wikipedia.org//w/index.php?title=Synergie&oldid=102818002>>

The Author

Dr. Nina Ivanciu is a professor in the Department of Modern Languages & Business Communication at The Bucharest University of Economic Studies, where she teaches French for different professional contexts. Nina Ivanciu studied at the University of Bucharest, Faculty of Romance Languages (the French-Romanian section), where she also sustained a doctoral thesis in literature, since 1980 becoming a doctor of Philology. She has participated in many national and international symposia and seminars, she directed the project “Mijloace de îmbunătățire a vizibilității instituționale a Academiei de Studii Economice din București” (2008-2009), and wrote a number of books and papers, which examine literary discourse, as well as the intercultural interactions in the business environment, professional French or strategies of professional communication in a multicultural context. In addition, she has translated some texts from the literary, social or economic fields, and she has published some written course supports for teaching business French, such as « Le français des affaires en milieu interculturel. Textes et exercices de communication » (2006), « Trilingual Dictionary (Romanian–English–French) of Intercultural Business Communication » (coordinator and co-author, 2009), « Manuel de français pour l’enseignement à distance, I^e année, Relations Économiques Internationales » (co-author, 2011), « Culture, interculturalité, communication et milieu d’affaires » (2013). Also, Nina Ivanciu is the editor-in-chief of a thematic journal, *Dialogos*, created in 2000 by the French team of the Department of Modern Languages & Business Communication.