

# Introduction

## 1. D'où vient ce livre ?

---

La collaboration virtuelle à l'international fait partie intégrante de nos vies. Certainement de la vôtre, si vous avez ouvert ce livre et lisez ces lignes. Et indéniablement des nôtres, autrices de ce livre. Nous sommes toutes les deux enseignantes-chercheuses à l'université, en France. L'international est omniprésent pour nous – ne serait-ce que parce que nous sommes deux étrangères : l'une vient d'Allemagne, l'autre des États-Unis. Nos vies professionnelles nous amènent au quotidien à échanger et collaborer avec des personnes de nombreux pays, notamment au sujet de nos différents projets de recherche en cours ou en préparation. Il n'est ainsi pas rare que nous soyons le matin dans une visioconférence avec des collègues en Asie, que nous échangions des e-mails avec des co-auteurs en Allemagne ou dans l'océan Indien en milieu de journée, pour conclure sur une visioconférence avec des collègues au Canada et aux États-Unis dans l'après-midi. Les discussions se passent souvent en anglais, parfois en français, plus rarement en allemand.

En 1996, l'une des autrices (et c'est une époque dont l'autre ne peut guère se souvenir, du fait de sa jeunesse) était étudiante, et son université annonçait que tous les étudiants disposaient désormais d'une adresse mail personnelle. Quelle révolution ! Les courriers électroniques ont remplacé enveloppes et timbres pour correspondre avec amis et famille « au pays ». Néanmoins, au début de sa carrière

dans les années 2000, les activités de recherche étaient encore très peu « virtuelles ». Certes, on écrivait ses textes sur un ordinateur, mais les articles à identifier et lire pour la revue de littérature se trouvaient dans des revues papier, rangées et archivées sur de longues étagères et dans de lourdes armoires des bibliothèques universitaires. Si la nôtre ne disposait pas de la revue qu'on cherchait, le plus simple était de se rendre là où on pouvait la trouver, et faire des photocopies de l'article tant désiré, pour pouvoir le relire ultérieurement.

Nous le savons tous, cette époque lointaine est révolue depuis au moins un quart de siècle. L'information disponible en ligne est infinie. Mais accéder à l'information et pouvoir la partager avec d'autres par e-mail n'est pas la même chose que collaborer. Jusqu'en 2019, lorsqu'on voulait partager des informations complexes ou nuancées avec des collègues, faire le point sur des projets communs en cours ou échanger des idées pour en amorcer des nouveaux, on se retrouvait quelque part. La pandémie de la Covid-19 et les confinements ont radicalement changé la donne. Les universités devaient trouver, pas du jour au lendemain mais presque, des solutions pour permettre la tenue des cours à distance : un bond géant a ainsi été fait en peu de temps dans l'utilisation d'outils de visioconférence, dans lesquels les établissements d'enseignement supérieur ont massivement investi. Si l'enseignement par visioconférence interposée affiche des bilans mitigés, ces outils ont bouleversé la tenue de réunions, et le distanciel ou la possibilité pour certaines personnes de participer à distance sont devenus extrêmement courants. Et c'est ainsi que nos collaborations de recherche à l'international ont passé un cap depuis 2020, avec des échanges plus vivants et plus réguliers avec des personnes dispersées à travers le monde.

Mais nous ne nous serions pas permises d'écrire ce livre sur la seule base de cette expérience professionnelle quotidienne. La collaboration virtuelle à l'international se trouve au cœur de nos thématiques de recherche.

L'une des autrices, Anne Bartel-Radic, a réalisé sa thèse de doctorat sur le sujet de la compétence interculturelle, donc la capacité à comprendre les spécificités des situations interculturelles et à s'adapter, des entreprises et des organisations (Bartel-Radic, 2002). Ces travaux l'ont amenée à approfondir ensuite les thématiques de la compétence interculturelle des individus (Bartel-Radic, 2009, 2014 ; Bartel-Radic

et Giannelloni, 2017 ; Bartel-Radic et Cucchi, 2025) et des équipes interculturelles (Bartel-Radic, 2006 ; Bartel-Radic et Lesca, 2011 ; Bartel-Radic *et al.*, 2015 ; Bartel-Radic et Munch, 2023 ; Eluère *et al.*, 2025). Juste avant la pandémie de la Covid-19, elle a initié le projet InterCCom qui vise à développer des jeux sérieux pour la formation et la recherche, principalement sur les *soft skills* indispensables pour la collaboration virtuelle à l'international, comme les compétences interculturelles et linguistiques, la gestion de conflits (Bartel-Radic *et al.*, 2022) et le partage de connaissances (Yang *et al.*, 2022). Depuis 2023, elle est aussi co-responsable du projet CONGRATS du programme de recherche sur la collaboration numérique (PEPR eNSEMBLE).

L'autre autrice de ce livre, Danielle A. Taylor, a commencé ses recherches sur la diversité linguistique dans les équipes virtuelles internationales au cours de ses études en master (Taylor, 2021), quelques années avant la pandémie de la Covid-19. À cette époque, elle avait elle-même fait l'expérience des difficultés de la communication à distance en quittant son domicile aux États-Unis pour poursuivre ses études en France. La période de réalisation de sa thèse de doctorat entre 2019 et 2022 s'est avérée être un tournant pour la recherche sur les équipes virtuelles internationales avec de nombreuses personnes travaillant en ligne, dont certaines pour la première fois de manière aussi marquée. Pendant cette période, Danielle A. Taylor a développé *ELITE The Serious Game*, un jeu en ligne visant à recueillir des données sur les choix de communication des joueurs et leur sentiment de confiance dans leur équipe virtuelle internationale (Taylor *et al.*, 2023). Elle a également participé aux réunions hebdomadaires d'une équipe au sein d'une alliance universitaire européenne (un partenariat entre neuf universités en Europe, cité tout au long du livre comme le « cas alliance universitaire ») et a vu comment les membres de l'équipe naviguaient dans la collaboration virtuelle. Dans ce contexte, elle a développé ses recherches sur des dynamiques telles que la confiance et la cohésion au sein d'équipes travaillant au-delà des frontières géographiques et linguistiques (Taylor, 2022), ainsi que sur le développement de stratégies linguistiques dans les organisations multilingues (Taylor et Corbett-Etchevers, 2025).

Tout cela nous passionne et c'est pour cela que nous nous sommes lancées dans l'aventure de tenter une synthèse. Nous remercions chaleureusement Cécile Godé de nous avoir invitées à rejoindre la collection « Transformation digitale : regards disciplinaires en management »

qu'elle dirige chez EMS, et pour son accompagnement constructif et chaleureux de notre (long) processus d'écriture de ce livre ! Les recherches que nous menons sont éminemment collectives et nous sommes redevables et très reconnaissantes à nos collègues et co-auteurs qui ont indirectement contribué à cet ouvrage. Nous pensons notamment à Martin Cloutier, Isabelle Corbett-Etchevers, Alain Cucchi, Nicolas Jullien, Guy Parmentier, Vincent Ribière, Somjai Siritrakankij, Alain Steiner, Sabrina Von Nessen et Kaiyu Yang (qui sont cités ici par ordre alphabétique, mais la liste est loin d'être exhaustive). Merci beaucoup à Emma Radic pour son aide avec les figures 10 et 11, et à Lucas Radic pour les graphiques de l'encadré 10 ! Nous remercions tout particulièrement Fabienne Munch pour nos nombreuses collaborations fructueuses, et pour nous permettre de reprendre ici le cas de l'équipe interculturelle qu'elle a documenté depuis longtemps dans plusieurs publications (Munch, 2016 ; Munch et Bartel-Radic, 2017 ; Bartel-Radic et Munch, 2023) et qui illustre si bien de nombreux points abordés dans cet ouvrage.

## 2. Trois cas réels

---

Pour rendre concrets nos propos sur la collaboration virtuelle, nous allons illustrer les aspects théoriques et généraux par trois cas. Le premier cas est celui d'une équipe internationale au sein d'une grande entreprise, le deuxième celui d'une alliance d'universités européennes, et le troisième celui d'une communauté de chercheurs. Il s'agit de cas réels que nous connaissons très bien. Nous les avons choisis parce qu'ils représentent différentes formes de la collaboration virtuelle : au sein d'une équipe aux contours clairement définis comme dans le cas entreprise, ou d'une communauté ouverte où les membres (ici des chercheurs) peuvent participer et collaborer, ou non ; dans le contexte des entreprises privées ou du secteur public (pour l'alliance universitaire) ; avec des membres répartis dans le monde entier ou regroupés en Europe. Le point commun des trois cas est que les membres de ces collectifs collaborent principalement de manière virtuelle, à distance – à l'exception bien sûr des personnes travaillant sur un même site. L'ensemble des membres ne se rencontre en présentiel

qu'à de rares occasions. Ces trois cas reviendront tout au long de ce livre comme des illustrations des différents points abordés. Nous en présentons maintenant les principales caractéristiques.

## 2.1. Cas entreprise

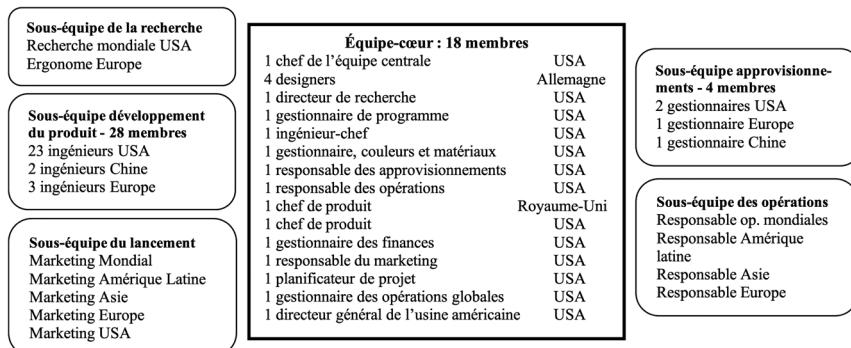
Le premier cas qui nous sert d'exemple dans cet ouvrage est celui d'une équipe internationale au sein d'une grande multinationale américaine dans le secteur du mobilier de bureau. Ce cas a fait l'objet de plusieurs publications (Munch, 2016 ; Munch et Bartel-Radic, 2017 ; Bartel-Radic et Munch, 2023).

Cette société cotée en bourse est dirigée par un PDG et douze vice-présidents exécutifs qui constituent l'équipe de direction représentant les unités commerciales régionales et les unités opérationnelles. S'appuyant sur une solide culture d'entreprise, l'organisation a une longue expérience dans la fabrication de produits durables de haute qualité grâce à son expertise en matière de conception et d'ingénierie. Ses capacités de R&D sont essentielles au programme d'innovation de la multinationale. Les employés s'identifient fortement à la « culture du design » de l'entreprise, dans laquelle le design n'est pas un concept idéologique ou esthétique, mais un processus axé sur les besoins et les solutions pour répondre aux enjeux sociétaux et environnementaux.

Dans cette multinationale, chaque initiative de développement de produits, en particulier à l'échelle mondiale, passe par une équipe-projet multiculturelle et interdisciplinaire. Pour chaque nouveau projet, les douze vice-présidents exécutifs désignent des membres de leurs propres unités pour former une équipe-cœur, dirigée par un chef, et ici une cheffe, d'équipe basée aux États-Unis. Des bilans mensuels avec l'équipe de direction permettent à la cheffe d'équipe de présenter officiellement l'avancement du projet et de demander un soutien supplémentaire si nécessaire. Une équipe-cœur a la responsabilité globale de la prise de décision en matière de design produit, gestion du budget et rentabilité, de marketing et prévision des ventes et de gestion des ressources opérationnelles. En appui à celle-ci, des sous-équipes (géographiques ou disciplinaires) fournissent des ressources et des connaissances *ad hoc*. L'encadrement hiérarchique de chaque membre de l'équipe reste au sein de sa propre unité ; toutefois, les

chefs d'unité sont responsables devant la cheffe de l'équipe-cœur des ressources et des compétences apportées et sont engagés dans les objectifs et les résultats attendus de l'équipe-cœur. L'équipe de design et développement présentée ici est composée de dix-huit membres et appuyée par cinq sous-équipes, comme le montre la figure 1.

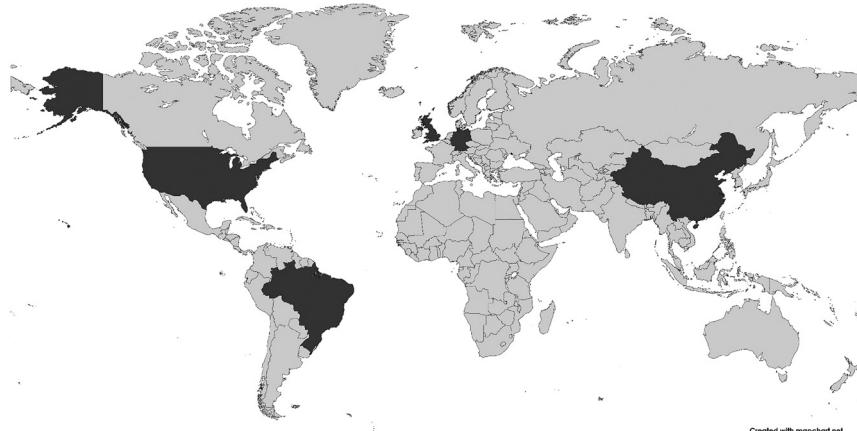
Figure 1. Organigramme de l'équipe-cœur et des sous-équipes du cas entreprise



Source : adapté de Munch (2016), Munch et Bartel-Radic (2017), Bartel-Radic et Munch (2023)

Cette équipe multidisciplinaire et multiculturelle est chargée de développer dans un délai de deux ans un nouveau produit pour le marché mondial, entièrement fabriqué à partir de composants spécifiquement développés. Ce produit doit être lancé simultanément dans tous les pays où la marque est présente. L'équipe est très diverse, avec six cultures nationales, des langues maternelles et compétences fonctionnelles variées, géographiquement réparties entre les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Chine et le Brésil. En plus des membres basés au siège de la multinationale aux États-Unis, l'équipe-cœur comprend deux managers britanniques – l'un en marketing produit, l'autre en opérations – et quatre designers allemands. À l'approche du lancement du projet, des managers régionaux de Chine, du Brésil et du Royaume-Uni renforcent l'équipe. L'équipe est également diverse en termes d'âge et de genre.

*Figure 2. Les pays représentés par l'équipe projet*



Source : élaborée par les autrices sur mapchart.net

Pour livrer un nouveau produit dans un délai aussi court, la direction de la multinationale a doté l'équipe-cœur de personnes expérimentées censées apporter leurs connaissances et leur expérience de projets antérieurs. La cheffe d'équipe a été choisie sur la base de son expérience dans des projets multiculturels et dans le management de projets d'innovation. En revanche, la plupart des membres des sous-équipes ont été récemment embauchés et ont peu d'expérience.

Toutes les tâches sont très interdépendantes et un des facteurs clés de succès réside dans la capacité de l'équipe-cœur à faire avancer le projet tout en préservant un fonctionnement itératif, cohérent avec la « culture design » de l'entreprise. Un tel processus en mode design est ponctué de retours en arrière et nécessite de savoir gérer l'ambiguïté, car il repose sur une grande quantité de données interdépendantes et un long délai entre le début d'une initiative et sa validation finale. La cheffe de l'équipe-cœur, responsable des délais et des livrables, cherche constamment le juste équilibre entre une certaine souplesse du processus de développement et les compromis requis par la direction.

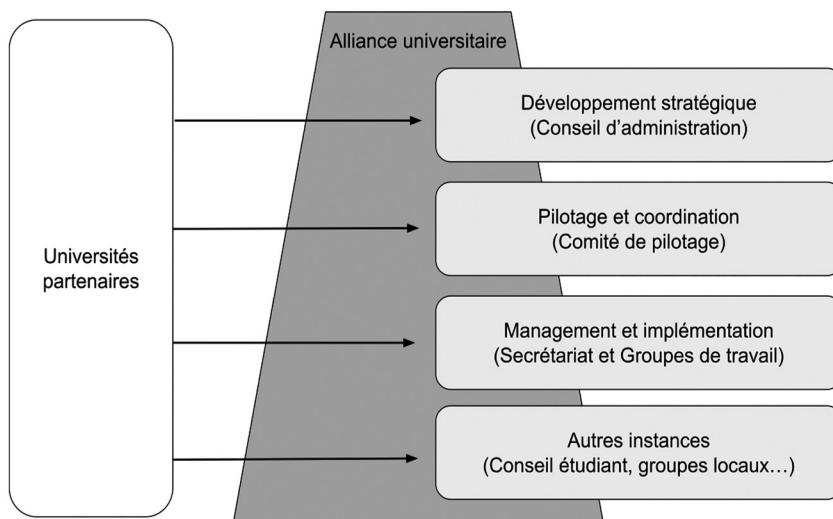
Malgré certaines difficultés, le produit est lancé avec succès, tant au niveau qualitatif que quantitatif. Sur le plan qualitatif, le produit a réussi des centaines de tests techniques, est fabriqué sur trois sites différents et est bien accueilli sur divers marchés internationaux. Quantitativement, l'équipe a respecté les délais, le budget et réussi

un lancement mondial simultané. Quelques années après le lancement, le produit est toujours disponible dans le monde entier et est considéré comme l'une des meilleures ventes de l'entreprise.

## 2.2. Cas alliance universitaire

Notre deuxième cas porte sur une alliance entre universités publiques en Europe. Les alliances universitaires européennes sont une priorité de la stratégie européenne d'enseignement supérieur et de recherche et comprennent plus de 570 universités à travers l'Europe. Ces alliances, lancées par la Commission européenne en 2019, visent à soutenir l'internationalisation de l'enseignement supérieur européen, à tester des plans d'action et à fixer des priorités pour une transformation institutionnelle stratégique à long terme (Estermann *et al.*, 2021).

*Figure 3. Structuration des alliances universitaires européennes*



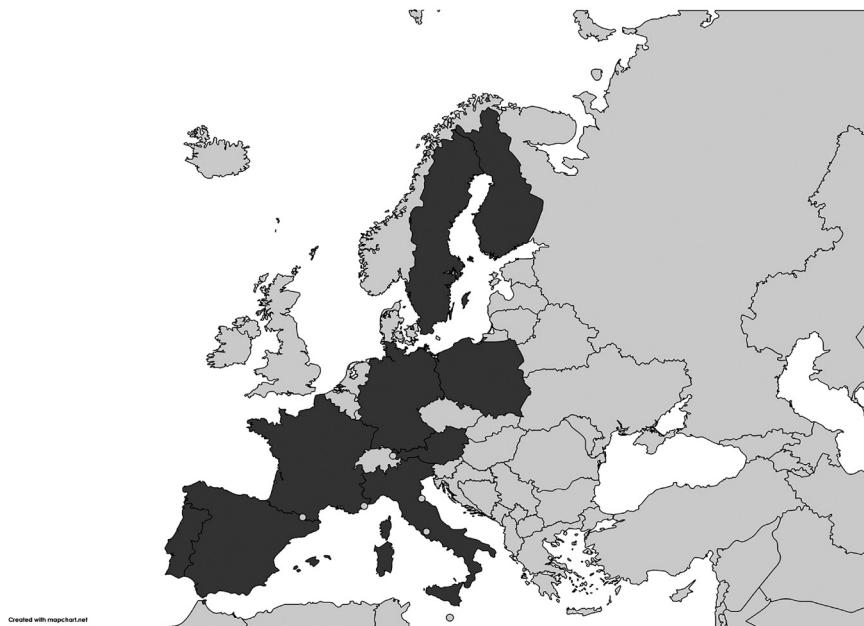
Source : inspirée par Estermann *et al.* (2021)

La structure de gouvernance de ces alliances est complexe (voir figure 3). Les recteurs ou présidents d'université sont responsables de la politique générale, de la vision et de la stratégie à long terme. Ils travaillent étroitement avec le conseil d'administration de l'alliance pour déterminer ensemble la stratégie. Un comité de pilotage coordonne et met en œuvre cet agenda stratégique de l'alliance. Un secrétariat

est chargé de la gestion quotidienne et de la supervision des différents groupes de travail chargés de projets spécifiques. Il n'y a pas de hiérarchie entre les universités partenaires, la coordination et la recherche de consensus sont donc essentielles. Dans une structure aussi souple, les équipes de projet jouent un rôle majeur dans l'élaboration de la stratégie. Un conseil étudiant ou des groupes locaux peuvent exister également. Tous ces niveaux sont alimentés par des participants des universités partenaires, en majorité des personnels administratifs et des enseignants-chercheurs.

L'alliance présentée ici est un réseau de neuf établissements d'enseignement supérieur situés en Allemagne, en Autriche, en Espagne, en Finlande, en France, en Italie, en Pologne, au Portugal et en Suède. Les personnels administratif, enseignants, chercheurs et enseignants-chercheurs désignés ou souhaitant s'impliquer dans l'alliance sont répartis entre neuf groupes de travail multiculturels avec des sous-groupes traitant de sujets tels que la diversité et l'inclusion, les programmes d'enseignement et d'apprentissage, le développement professionnel du personnel et la communication.

*Figure 4. Les pays représentés par l'alliance universitaire*



Source : élaborée par les autrices sur mapchart.net

L'un de ces sous-groupes est une équipe chargée de promouvoir et de renforcer le multilinguisme et le multiculturalisme, notamment par le biais des programmes d'études. Pendant les trois premières années de l'alliance, cette équipe travaille sur des livrables tels que la création d'une vidéo sur les compétences interculturelles, l'organisation des cours linguistiques et interculturels dans les différentes universités, le développement de tandems linguistiques et la mise en place d'une stratégie linguistique pour l'alliance.

Les membres de l'équipe viennent de pays européens et extra-européens très différents, dépassant les limites géographiques des pays de leurs institutions. Ainsi, parmi les seize membres qui participent à la première phase du projet (avant l'arrivée des collègues autrichiens et polonais), dix langues maternelles sont représentées car quatre personnes sont bilingues depuis l'enfance (catalan-espagnol, allemand-russe et anglais-espagnol). En plus des sept langues maternelles, l'équipe compte six autres langues parlées. Certains membres sont originaires de Chine, de Corée du Sud et des États-Unis. Cette équipe illustre bien la devise de l'Union européenne : « unis dans la diversité ».

### **2.3. Cas communauté scientifique**

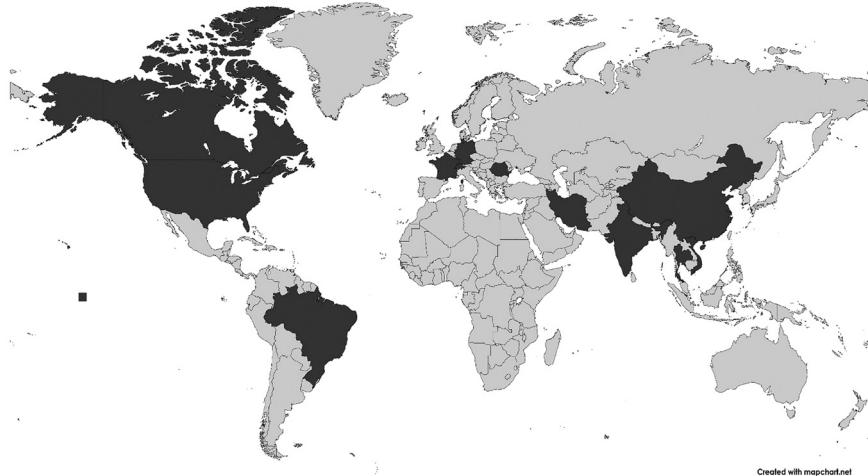
Notre troisième cas est une communauté scientifique. Une communauté est un groupe de personnes qui émerge dans un réseau et interagit régulièrement, échangeant sur des problèmes et des solutions. À l'origine en sciences de gestion et du management, des personnes d'autres disciplines, comme l'économie ou les sciences du langage, les rejoignent au fil du temps. Les membres de la communauté varient dans leur avancement dans la carrière et donc leur âge, allant de professeurs des universités et professeurs seniors à des doctorants voire masterants et des personnes intéressées par la recherche sans qu'elle fasse pour l'instant partie de leur activité professionnelle.

La communauté se constitue en 2020, durant la pandémie de la Covid-19 et les confinements. Un petit groupe de chercheurs commence à se réunir en ligne pour partager des présentations d'avancements de recherches et échanger sur des suites à donner et améliorations possibles. À l'origine, il s'agit de professeurs des universités qui

codirigent des doctorants. Plutôt que de se réunir dans ce très petit cercle doctorant-encadrants, ils convient aussi les autres doctorants dont ils supervisent les travaux. Cela fait sens parce que les sujets de recherche sont relativement proches ou partagent des points communs, et parce que les recherches scientifiques passent par des étapes et difficultés communes (comme la définition du sujet et de la question de recherche, la réalisation d'une revue de littérature, le choix et la mise en œuvre d'une méthodologie de collecte de données, l'accès à des terrains, l'identification de résultats et la rédaction). Les co-encadrants de ces autres doctorants rejoignent ainsi également la communauté. Certains professeurs travaillent dans des universités publiques, d'autres dans des écoles de management privées.

La communauté est internationale : la majorité de ses membres vit et travaille en France, mais d'autres sont en Asie (Thaïlande, Vietnam, Chine, Inde), au Moyen-Orient (Iran), dans l'océan Indien (Réunion, Maurice), en Europe (Allemagne, Suisse, Roumanie) et dans les Amériques (Brésil, Canada, États-Unis). Parmi ceux basés en France, les origines et langues maternelles sont aussi très diverses.

*Figure 5. Les pays représentés par la communauté scientifique*



Source : élaborée par les autrices sur [mapchart.net](http://mapchart.net)

Le groupe de chercheurs se réunit en moyenne une fois par mois, durant trois heures. Une professeure coordonne le groupe, en sollicitant les membres pour indiquer leurs disponibilités et souhaits de présentations devant le groupe, puis en les invitant par mail aux

réunions en ligne. Environ 35 personnes font partie de la liste de diffusion, et une douzaine en moyenne participe aux réunions. La participation est entièrement libre : il n'y aucune obligation de présence, ni d'incitatifs autres que les échanges qui ont lieu. Les réunions de cette communauté s'ajoutent à celles dans les établissements de rattachement des chercheurs, comme les ateliers dans leurs laboratoires de recherche ou encore dans les écoles doctorales pour les doctorants – qui ont, selon les institutions, un caractère plus ou moins obligatoire.

Du fait de la grande diversité linguistique, les échanges se passent très majoritairement en anglais. À de rares occasions, quand tous les participants à une réunion sont francophones, les échanges ont lieu en français.

### **3. Présentation des contenus du livre**

---

Ce livre comprend cinq chapitres.

Dans le chapitre 1, nous introduisons la notion de collaboration virtuelle et distinguons deux formes de collaboration principales : les équipes et les communautés. Nous introduisons également les notions de distance au sein de la collaboration et de communication à distance.

Le chapitre 2 porte sur la diversité des équipes et communautés virtuelles internationales. Deux facettes clés sont la diversité culturelle et linguistique, que nous approfondissons.

Dans le chapitre 3, nous nous penchons sur la communication virtuelle et multilingue, en abordant des questions comme le choix des outils et des langues de communication. Nous montrons quelles stratégies permettent de surmonter les barrières linguistiques dans la collaboration virtuelle.

Le chapitre 4 aborde les dynamiques collectives positives et négatives à l'œuvre dans la collaboration virtuelle à l'international, et plus particulièrement la confiance, la créativité, les conflits et la pensée de groupe.

Enfin, le chapitre 5 présente comment dépasser les limites et profiter des bénéfices qu'offre la collaboration virtuelle à l'international. Il aborde la performance des collectifs sous ses différentes facettes, ainsi que les compétences et pratiques de management qui mènent à une collaboration réussie.