

**COMMUNICATION
INTERCULTURELLE :**

***GESTION NECESSAIRE OU
PREOCCUPATION SUPERFLUE ?***

Anthea Bull, Séverine Loinard & Maguy-Myriam Sulmona

Octobre 2005

REMERCIEMENTS

Nous tenons à adresser nos premiers remerciements à tous ceux qui ont généreusement accepté de partager leur expérience professionnelle et personnelle avec nous. Nous avons une adresse particulière à l'attention :

- des Directeurs des Ressources Humaines de grands groupes qui ont accepté de nous accorder du temps pour exposer les pratiques de gestion sur le sujet ;
- d'Anne-Laure Hincky qui nous a fait part de son vécu au Collège d'Europe et à l'Agence Européenne pour la Reconstruction ;
- de Veronica, Yaël, Monica, Elodie, Jacob, Cédric, Kristjan, Ann, Sarah, Mark, Mariann, Margaret, Hervé, Colin, Jane, Paul, Olivier, Adela, François et d'autres qui ont souhaité garder l'anonymat...

Pour leur intérêt sur notre sujet, pour leur disponibilité (parfois à travers les fuseaux horaires !) et pour la simplicité avec laquelle ils ont tous accepté de se prêter au jeu. Sans eux, nos nombreuses questions seraient restées sans réponse.

Leurs témoignages nous ont été précieux.

Nous remercions également notre tuteur Monsieur Christophe Esclattier, Directeur des Ressources Humaines de Toshiba France, pour l'impulsion qu'il nous a donnée au moment où notre idée de départ n'était pas encore claire.

Cette expérience a été l'opportunité d'une très belle et très riche aventure. Elle nous a donné l'occasion d'élargir notre regard sur le sujet pour vous proposer une approche plus complexe, et en même temps plus réelle. Nos professeurs n'ont pas manqué de nous faire réfléchir parfois au prix de quelques nuits difficiles (il faut bien l'avouer), pour alimenter notre vécu professionnel par une approche plus conceptuelle et plus structurée. Nous leur adressons nos sincères remerciements pour l'opportunité qu'ils nous offrent aujourd'hui de mettre à profit leur éclairage au travers de cette étude.

Par ailleurs, un très chaleureux et sincère merci à Christiane Isserte qui a veillé à ce que ne nous manquions de rien tout au long de cette formation.

Nous sommes particulièrement reconnaissantes envers nos amis et nos proches qui ont suivi la formation de près et de loin avec nous dont le soutien et l'encouragement nous ont été très importants.

Nous tenons à terminer par un grand remerciement mutuel pour le travail accompli.

Merci à tous.

SOMMAIRE

Avant Propos.....	8
Introduction.....	10

Partie I

En quoi l'évolution des organisations a-t-elle un impacte sur la communication interculturelle ?

Chapitre 1

L'évolution des organisations de l'après guerre à nos jours.....	16
1.1. Les vecteurs de la mondialisation des entreprises.....	16
1.1.1 L'intensification des échanges.....	16
1.1.2 La régionalisation des acteurs de l'échange.....	16
1.1.3 La mise en réseau de l'espace mondial.....	16
1.1.4 L'exposition des flux migratoires et flux touristiques.....	17
1.1.5 La « tertiarisation » de l'économie.....	17
1.2. Les autres facteurs à prendre en compte dans cette évolution.....	18
1.2.1. Les facteurs de coûts.....	18
1.2.2. Les facteurs de marché.....	18
1.2.3. Les facteurs concurrentiels.....	19
1.3. Les modes d'internationalisation pour les entreprises.....	19
1.3.1. Acquisitions et fusions des entreprises déjà existantes.....	20
1.3.2. Partenariats et joints ventures : alliances stratégiques.....	20
1.3.3. Autres processus d'implantation : création de nouvelles entités au nom de l'entreprise et gestion déléguée.....	21
1.4. Les implications pour une organisation se développant à l'international.....	22
1.4.1. Une évolution de sa structure.....	22
1.4.2. Des relations sièges/filiales révisées.....	23
1.4.2.1. L'approche ethnocentrique.....	23
1.4.2.2. L'approche polycentrique.....	23
1.4.2.3. L'approche régiocentrique.....	23
1.4.2.4. L'approche géocentrique.....	24

Chapitre 2

Pourquoi s'intéresser à la communication interculturelle dans les organisations ?	26
2.1. La communication ? « Tout le monde en parle ! ».....	27
2.1.1. Une définition de la communication	29
2.1.2. Ce que proposent les sciences de la communication.....	29
2.1.2.1. Le modèle du télégraphe.....	29
2.1.2.2. Le modèle du télégraphe et la linguistique.....	30
2.1.2.3. Le modèle du télégraphe et la psychologie sociale.....	31
2.1.2.4. Le modèle du télégraphe version moderne.....	32
2.1.2.5. Le modèle de l'orchestre.....	32
2.2. La communication organisationnelle.....	36
2.2.1. Les principaux types de communication.....	36
2.2.1.1. La communication interpersonnelle.....	36
2.2.1.2. La communication de masse.....	36
2.2.1.3. La communication de groupe.....	37
2.2.2. Les rites d'interaction.....	37
2.2.3. Les enjeux de la communication.....	37
2.2.3.1. D'ordre identitaire.....	38
2.2.3.2. D'ordre relationnel.....	38

2.2.3.3	<i>D'ordre territorial</i>	38
2.2.4.	De la communication à l'information.....	38
2.3.	Parler de langue, langage ou parole ?.....	39
2.3.1.	La langue.....	39
2.3.2.	Le langage.....	41
2.3.3.	La parole.....	42
2.3.4.	Hypothèse de la Relativité Linguistique.....	42
2.4.	L'interculturel.....	43
2.4.1.	Approche universaliste et culturaliste de la culture.....	43
2.4.2.	Les différentes approches de la culture.....	44
2.4.2.1.	<i>La culture nationale</i>	44
2.4.2.2.	<i>La culture régionale</i>	44
2.4.2.3.	<i>La culture d'entreprise</i>	44
2.4.2.4.	<i>La culture métier</i>	45
2.4.2.5.	<i>La culture liée à la personnalité des individus</i>	45
2.4.3.	La notion d'interculturel.....	46
2.4.4.	La communication interculturelle.....	47

Partie II

Observations Terrain

Chapitre 3		
Les observations liées aux trois axes de la communication interculturelle.....		50
3.1.	Les observations liées au textuel.....	50
3.1.1.	Langue.....	50
3.1.1.1.	<i>Choix de la langue de travail</i>	50
3.1.1.2.	<i>Maîtrise de la langue de travail</i>	54
3.1.1.3.	<i>Malentendus et problèmes de traduction</i>	54
3.1.1.4.	<i>Sous-estimer l'importance des langues</i>	55
3.1.1.5.	<i>Tutoiement/vouvoiement</i>	56
3.1.1.6.	<i>Phonétique</i>	56
3.1.1.7.	<i>Simplification mais précision des termes</i>	58
3.1.1.8.	<i>Reformulation</i>	58
3.2.	Les observations liées au co-textuel.....	59
3.2.1.	L'accent.....	59
3.2.2.	La gestuelle.....	60
3.2.3.	Le son, la tonalité.....	60
3.3.	Les observations liées au contextuel.....	60
3.3.1.	Les cultures.....	60
3.3.1.1.	<i>Culture nationale</i>	61
3.3.1.2.	<i>Culture organisationnelle</i>	63
3.3.1.3.	<i>Culture d'entreprise</i>	64
3.3.1.4.	<i>Culture de l'implicite</i>	65
3.3.1.5.	<i>Cultures du matériel, spatial & temporel</i>	65
Chapitre 4		
Les observations liées aux interactions.....		67
4.1.	Interactions entre les individus.....	67
4.2.	Personnalités.....	68
4.3.	Dynamique de groupe.....	69
4.3.1.	La relation interpersonnelle.....	70
4.3.2.	La personnalité du groupe.....	70
4.4.	Leader.....	74
4.4.1.	Leadership et rôle du leader dans la communication interculturelle.....	74
4.4.2.	Les compétences du leader.....	75
4.5.	L'attitude des expatriés face aux cultures rencontrées.....	76

4.6.	Les valeurs.....	77
4.7.	La relation de confiance, la négociation & le don.....	78

PARTIE III

Les Pratiques

Chapitre 5		
Quelles pratiques pour améliorer la communication interculturelle ?.....		80
5.1.	Pratiques de gestion de Ressources Humaines.....	81
5.1.1.	Les formations linguistiques.....	81
5.1.2.	Les formations interculturelles.....	83
	<i>5.1.2.1. Quelles sont les formations interculturelles proposées sur le marché ?.....</i>	84
	<i>5.1.2.2. Exemple d'une formation interculturelle donnée à la mobilité.....</i>	85
	<i>5.1.2.3. Les pratiques des entreprises interrogées.....</i>	86
	<i>5.1.2.4. Les limites des formations.....</i>	87
5.1.3.	Les pratiques liées aux compétences.....	88
	<i>5.1.3.1. Les évaluations comme outils d'amélioration de la communication interculturelle.....</i>	90
	<i>5.1.3.2. Les pépinières comme pratique de développement de la compétence interculturelle.....</i>	90
5.1.4.	Le recrutement.....	91
	<i>5.1.4.1. Les outils pouvant aider les entreprises.....</i>	92
	<i>5.1.4.2. L'apport des écoles en matière de compétences interculturelles</i>	94
5.1.5.	La segmentation de traitement.....	95
5.2.	Pratiques dans les équipes de travail.....	95
5.2.1.	Créer une sous-culture.....	95
5.2.2.	Assurer son rôle de relais.....	96
5.3.	Pratiques de l'entreprise.....	98
5.3.1.	Normes de gestion : Standardisation des procédures.....	98
5.3.2.	Normes de valeurs.....	100
Conclusion.....		101
Bibliographie.....		103
Annexes.....		106
Annexe 1 :	Liste des personnes interviewées.....	107
Annexe 2 :	Modèle d'entretien n°1.....	110
Annexe 3 :	Modèle d'entretien n°2.....	113

Figures

Figure 1 <i>Phases de développement des entreprises</i>	22
Figure 2 <i>Les différents types de relations sièges/filiales au sein des entreprises du CAC 40</i>	24
Figure 3 <i>Le modèle du télégraphe</i>	29
Figure 4 <i>Le modèle cybernétique de N. Wiener</i>	30
Figure 5 <i>Les fonctions du langage selon Jakobson</i>	31
Figure 6 <i>Modèle expérimental du télégraphe</i>	31
Figure 7 <i>Le modèle du télégraphe version moderne</i>	32
Figure 8 <i>Comparatif des deux modèles dominants</i>	33
Figure 9 <i>Modèle de l'orchestre selon A. Mucchielli</i>	34
Figure 10 <i>Les sept fonctions de la langue d'après Halliday, 1973</i>	40
Figure 11 <i>Langue de travail dans un échantillon de grands groupes</i>	51
Figure 12 <i>L'indice de distance hiérarchique dans des filiales d'IBM</i>	73
Figure 13 <i>Dimension culturelle</i>	85

AVANT-PROPOS

Pourquoi écrire un mémoire sur la communication interculturelle ? Tout d'abord, parce que l'interculturel est un domaine qui nous passionne toutes les trois, de par nos expériences personnelles et nos environnements professionnels. L'interculturel nous permet de nous enrichir chaque jour via la rencontre de personnes de cultures différentes auprès de qui confronter nos points de vue et nos approches des problèmes.

Professionnellement, nous avons également dû faire face à beaucoup de changements et nous avons été confrontées à des problèmes tels que la maîtrise ou non-maîtrise d'une langue, l'impact sur le travail du reste de l'équipe et les problèmes de communication liés à des changements organisationnels. Malgré nos différentes lectures sur le sujet de l'interculturel, bon nombre de nos questionnements restaient sans réponses, ce qui nous a incitées à aller plus loin pour découvrir comment d'autres personnes, travaillant dans un environnement interculturel, vivaient cette expérience.

De manière plus générale, que ce soit dans les entreprises ou dans la littérature, la communication interculturelle suscite actuellement un engouement tout à fait particulier, en ce sens que les organisations se trouvent confrontées à une double contrainte qui est de fonctionner avec un paramètre aléatoire, presque insaisissable parfois, et dans le même temps, irréversible avec des répercussions concrètes.

Aléatoire, parce qu'en effet, le facteur culturel relève du vivant et pour cette raison de nombreux paramètres échappent à l'entreprise, alors pourquoi devrait-elle les gérer ? Irréversible, puisque la mondialisation et la confrontation interculturelle ne sont plus à démontrer. Les répercussions concrètes se traduisent par des malentendus, voire des échecs constatés quant à la réalisation d'objectifs communs à un groupe d'individus, ou à deux entreprises unies par un partenariat ou une fusion, certains projets sont abandonnés, au prix de lourdes frustrations, en partie en raison du peu d'attention portée, en amont, au fait culturel.

Ces attributs de la communication interculturelle confèrent un caractère ambivalent à l'action des organisations en la matière. Est-ce pour cela que certaines entreprises prennent en compte, de manière modérée, la communication interculturelle ?

Cette nouvelle réalité oblige, en effet, à une certaine pluridisciplinarité et ajoute à la complexité de gestion. Gestion ? On peut s'interroger sur l'utilité de la gestion de la communication interculturelle. Quelle utilité ? C'est autour de cette problématique que s'est orientée notre réflexion. Quels sont les enjeux et conséquences d'une gestion unique sans intégration du facteur culturel et ceux afférents à une gestion diversifiée misant sur le particularisme ? Si ces configurations intermédiaires existent, comment sont-elles mises en œuvre ?

Une autre interrogation nous vient : la segmentation de gestion ne peut-elle pas s'articuler en fonction des situations professionnelles, le facteur culturel représentant un élément complémentaire mais non l'élément principal ? En effet, l'évolution des comportements confrontés au fait interculturel induit une modification des rôles ; et c'est par ailleurs dans l'action que se révèle l'échange culturel.

Monsieur Fabien Blanchot a partagé avec nous ses expériences de l'interculturel en citant la langue de travail comme l'un des « *facteurs d'éclatement* » dans le fonctionnement d'une équipe multiculturelle. « *L'usage d'une langue étrangère pose problème* » - mais en quoi ? et si problème il y a, comment le résoudre ?

Basées sur les pratiques concrètes d'entreprise, il nous importe de comprendre si elles ont opté pour le déploiement d'outils, de moyens et de méthodes pour comprendre et pour maîtriser les difficultés effectives ou potentielles, ou bien si elles ont préféré agir sur l'organisation du travail et des projets.

Nous avons donc décidé de mettre toutes ces idéologies en confrontation directe avec notre réalité quotidienne et d'en tirer les conclusions afin de nourrir cette réflexion sur la communication interculturelle.

INTRODUCTION

Même si la mondialisation n'a rien d'un phénomène récent, l'observation de ses manifestations et les impacts qui en découlent, constituent aujourd'hui des sujets d'analyses très nombreux - des plus conservateurs au plus libéraux, des plus inquiets aux plus optimistes. Cette littérature prolifique laisse une empreinte profonde sur les représentations que l'on se fait du concept. Il est décliné sous différentes formes : *global, mondial, local, trans-, multi-, plurinational et/ou culturel*, et tous ces termes, dont les définitions nombreuses laissent paraître des ambiguïtés, interpellent et dénotent d'une certaine réalité : l'échelle des relations tant économiques que relationnelles s'est élargie (planétarisée). La genèse de cette mondialisation¹ nous invite à re-visionner le parcours réalisé.

En effet, au XVIII^e siècle, le changement d'échelle s'illustre de par l'évolution des échanges internationaux. La révolution industrielle soutient cette mutation et cette période est marquée par l'intensification des échanges et par l'amélioration des voies de communication (pont, routes, ...). Il importe déjà d'assurer des moyens de communication universelle pour tendre vers l'intensification des échanges.

La seconde guerre mondiale et plus particulièrement le plan Marshall représentent un tournant radical pour la mondialisation. L'empreinte américaine est de plus en plus visible sur le territoire mondial. A cette période, on assiste déjà à une réelle course technologique entre les grandes puissances mondiales, notamment pour la conquête de l'espace (satellite espion, de communication, d'observation météorologique, ...), pour s'assurer des moyens de communication de plus en plus performants. La prise en compte de l'importance des réseaux internationaux est manifeste et chacun cherche à étendre son influence.

Nous assistons à une organisation des échanges mondiaux et à la construction d'espaces économiques régionaux : comme la création de la CEE. L'objectif étant de faciliter les échanges commerciaux, les entreprises se voient ainsi faciliter leur présence à l'étranger.

Pour définir cette mutation, il semble difficile de trouver le mot juste, chacun des termes choisis couvrant des réalités spécifiques² :

- International : implanté à l'étranger.
- Multinational : mosaïque d'économies nationales = somme de plusieurs nationalités et chaque nationalité en particulier.
- Transnational : Non-coïncidence territoriale et mode de gestion centralisée des firmes.

Cette évolution de l'espace économique ne s'arrête pas là. Au cours des années 60, la délocalisation des entreprises a pris le pas sur la globalisation. Aussi, malgré leurs divergences, chacun des pays les plus puissants essaie de pénétrer les marchés des pays économiquement les moins avancés.

Plus près de nous, après la chute du mur de Berlin, les pays de l'Est sont progressivement devenus l'un des espaces privilégiés de l'implantation de site de production, en raison des faibles coûts de main d'œuvre. Il en va de même pour la Chine et l'Inde aujourd'hui. Ces nouvelles gestions supposent de nouvelles réglementations. Les organisations mondiales (GATT, OMC, ONU, ...) instaurent progressivement des règles pour faciliter et réguler les échanges. Les organisations non

¹ MICHALET Charles-Albert, *Qu'est-ce que la mondialisation ?*, Editions La Découverte, 2004

² MATTELART Armand, *La mondialisation de la communication, Que sais-je ? Presses Universitaires de France, 1998 (2^e édition)*

gouvernementales s'investissent également et soutiennent la formule « *Think globally, act locally* ». Le mondial est global et cela transparaît dans toutes les aspérités des échanges.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont très présentes et de plus en plus pointues, accessibles, tant au niveau étatique que dans les entreprises. La globalisation de la communication est devenue le vecteur de la globalisation des échanges. Ce terme des années 80, s'inscrit tout d'abord dans la sphère des échanges financiers ; la fluidité de ces échanges étant rendue possible grâce à l'interconnexion généralisée en temps réel des marchés. Il faut considérer la « géofinance³ » comme inscrite dans un espace abstrait « déterritorialisé⁴ ». Mais la globalisation ne reste pas cantonnée aux espaces boursiers, elle trouve également sa déclinaison au sein des organisations pour devenir un modèle de gestion d'entreprise en réponse à la complexité de l'environnement concurrentiel. Elle procède à la mise en valeur des compétences au niveau planétaire en vue de maximiser les profits et de consolider les parts de marché. Le marché est, en effet, devenu plus complexe (acquisitions, fusion,...), les frontières sont moins nettes (alliance, partenariat, ...), plus régionales (UE, Mercosur, Alena⁵), tandis que les normes et audits sont plus présents tant dans l'entreprise, que chez ses partenaires et ses fournisseurs.

Mais cette nouvelle configuration du monde ne se limite pas à l'organisation géographie et économique des échanges. La mise en réseaux du monde se vérifie tant au niveau des états qu'au niveau des entreprises. L'organisation est perméable : interne / externe, réseau d'information et de production, interaction entre local, national et international. Et plus les réseaux se complexifient, se normalisent, plus les acteurs interagissent. Les stratégies économiques ne peuvent plus constituer un éclairage unique pour se positionner efficacement dans la sphère internationale. Les déplacements et missions à l'étranger, les échecs de partenariats, d'alliances (Renault-Volvo, ..), ont permis de révéler les dysfonctionnements causés par l'absence de prise en compte des différences culturelles.

A la lumière des échecs du passé, l'interculturel a dorénavant une place à part entière dans la stratégie des organisations. Aujourd'hui, le management interculturel se manifeste par des actes concrets de gestion déployant quantité de pratiques qui s'éloignent de la généralisation des modèles (références anglo-saxonnes par exemple) pour s'adapter aux besoins spécifiques de chaque organisation.

Parallèlement à ces pratiques stratégiques, émerge également le désir d'exploiter les qualités personnelles des membres de l'organisation, toujours pour s'assurer un « empowerment » mutuel. Ceci passe par le « savoir-être », ce que l'on appelle plus communément aujourd'hui la compétence relationnelle. Selon le profil des organisations (structure fonctionnelle, opérationnelle, matricielle, en réseau), des modèles de communication particuliers (hiérarchiques, circulaires, formels, informels ...) sont privilégiés, mais de manière générale, la compétence relationnelle reste prisée et valorisée.

Ainsi, la communication est vue comme un outil de gestion stratégique tant au niveau de l'organisation, qu'à l'échelle du département, du groupe et de l'individu. Il s'agit dorénavant de communiquer sur une scène pluridimensionnelle (espaces physiques ou virtuels très différents), où il importe de jongler avec des identités multiples. Le rayonnement culturel devient un enjeu à forte valeur ajoutée.

³ MATTELART Armand, *La mondialisation de la communication, Que sais-je ? Presses Universitaires de France, 1998 (2e édition)*

⁴ *Idem*

⁵ ALENA : *Accord libre échange nord américain : Communauté économique créée en 1994 qui regroupe le Canada, les Etats unis, et le Mexique pour assurer la suppression totale des barrières douanières pour les marchandises de ces 3 pays ;*
APEC : *Asia-Pacific Economic Cooperation, 1989, forum pour faciliter la croissance économique de cette région,*
MERCOSUR : *Crée en 1991, marché commun du cône sud (3^{ème} zone de libre échange après Union Européenne et Alena)*

Le « tout communiquant » mute vers le « tout communiquant pluriel ». La communication interculturelle, concept hybride, bien que peu abordé dans la littérature, et qui associe deux dimensions déjà complexes, est omniprésente dans toute l'organisation. Les entreprises en ont pris conscience et cherchent à l'optimiser pour en faire un levier stratégique et un atout concurrentiel.

Il y a en effet beaucoup d'engouement pour la communication et pour l'interculturel, mais aujourd'hui il semble que sa définition relève de l'interaction de plusieurs disciplines et ne soit pas si évidente qu'il n'y paraît. Il est par ailleurs sans conteste que la maîtrise pleine et entière de la communication interculturelle est utopique. Alors comment l'appréhender ?

L'objet de notre étude s'attache à cerner les dimensions de cette forme de communication récemment révélée. Beaucoup d'interrogations sur ce thème nous ont préoccupées : Comment définir ce terme, et sous quelles formes intervient-il dans la gestion des organisations ? Comment les équipes s'approprient-elles cette communication interculturelle ? En quoi la communication s'inscrit-elle dans le management interculturel ? Est-elle vécue comme une difficulté supplémentaire ? La gestion de cette communication interculturelle est-elle finalement nécessaire ou superflue ?

Pour apporter quelques éléments de réponse à ces questions, nous nous proposons de revenir sur les termes porteurs de notre étude ; en effet, que faut-il comprendre par communication interculturelle ? Cette revue a pour objet de pénétrer au cœur des organisations pour mieux y saisir les enjeux et partager les observations et préoccupations des acteurs. Enfin, il nous importe d'exposer les pratiques des gestionnaires visant à orchestrer une interaction efficace dans l'espace interculturel et de tenter, ensuite, d'y apporter un regard critique.

Notre méthodologie

Notre réflexion de départ s'est appuyée sur des interrogations autour du thème de l'interculturel, de la communication, du management relationnel voir émotionnel et du potentiel perdu en raison d'une négligence ou d'une gestion maladroite, inexpérimentée.

Ces interrogations nous ont porté vers une démarche de travail à la fois théorique et de terrain.

Lecture pour alimenter notre réflexion

La littérature nous a d'emblée permis de constater que les analyses sur le sujet n'étaient pas très étendues. En effet, il nous est apparu que les réflexions s'attachaient plus à définir l'interculturel dans son ensemble ou insistaient plus sur le management interculturel que sur l'approche communicationnelle dans un contexte pluriculturel.

Le **langage** nous a tout d'abord paru constituer une préoccupation déterminante. Puis, en affinant nos recherches et en étayant notre réflexion, il nous est apparu que ce paramètre ne constituait que la partie immergée de l'iceberg. Nous nous sommes ainsi appliquées à comprendre ce que la langue pouvait représenter, et quel était son rôle dans l'identité culturelle.

Au fil de nos lectures et à la confrontation des différentes analyses, nous avons aussi envisagé la partie plus aléatoire de la **communication** comme vecteur des interactions entre les acteurs de l'organisation. Dans cette perspective, en quoi le facteur **culturel** modifie le schéma d'interaction, ou en quoi il le complique ou le simplifie.

Nous nous sommes largement attardées sur les thèmes de la communication et les styles de communication au travail, la dynamique d'équipe, le langage et les langues, l'interculturel et le management. Tous ces apports théoriques, nous ont permis de mettre en place une stratégie d'étude de terrain.

Un regard concret pour confirmer ou bousculer nos démonstrations

L'établissement du questionnaire

Nous avons souhaité effectuer une étude très pratique parce qu'il nous importait d'inscrire notre travail dans une réalité proche de nous. Il était pour cela nécessaire d'obtenir une quantité non négligeable de données qualitatives émanant des acteurs. Nous n'avons pas souhaité envoyer des questionnaires anonymes qui restent souvent sans réponse, mais avons choisi d'effectuer des entretiens semi-directifs. Pour la réalisation du questionnaire nous avons dû passer par plusieurs étapes :

La première version de notre questionnaire était le résultat d'un *brainstorming* initial et nous avons souhaité effectuer une phase test afin de vérifier la pertinence des questions servant de base à nos entretiens. Effectivement, le premier essai fût une catastrophe. Les questions étaient beaucoup trop vagues, sans fil conducteur, et laissaient l'intervieweur et l'interviewé un peu perdus.

Pour la seconde version, nous avons peaufiné les questions avant de procéder à une deuxième phase test auprès de nos collègues proches. Evoluant toutes les trois dans des environnements multiculturels, nous avons pu sélectionner un échantillon de collaborateurs qui a accepté de répondre à nos questions. Chaque entretien nous fournissait l'occasion de remettre le sujet de notre étude en question et nous obligeait à être de plus en plus attentives aux questions posées.

Choix des interviewés

Nous avons abordé le sujet en envisageant la prise en compte d'entreprises avec un fort rayonnement international. Nous avons donc privilégié les organisations à dimension internationale en supposant que, dans ces organisations, la concentration d'échanges interculturels serait la plus présente. Cette position a été motivée par le souci d'efficacité et de représentativité. Le secteur nous importait peu car il ne nous a pas semblé que l'interculturel pouvait être attaché à un secteur d'activité en particulier.

Par la suite, nous avons sélectionné les acteurs parmi les membres de notre entourage (collègues, relations professionnelles, amis, anonymes...), le critère principal étant leur exposition aux échanges interculturels. Cela n'a pas été difficile en réalité car, dans les organisations choisies, il nous est apparu que l'interculturel était devenu un élément de la culture d'entreprise et que par conséquent tous les postes à responsabilité « baignaient », de près ou de loin, dans l'international sur une base quotidienne. Ceci nous a amené à interviewer des personnes ayant des profils assez diversifiés, avec une expérience à l'interculturel variable et occupant des postes assez différents dans les fonctions RH, Communication, Juridique, ou Commerciale, ...

Par cette mixité du panel choisi, nous voulions à la fois :

- Comprendre ce que les acteurs ressentent et comment ils vivent la communication dans un environnement de travail pluriculturel ;
- Voir les pratiques des professionnels RH et communication dans le domaine.

Les acteurs, tant gestionnaires que salariés, se sont prêtés au jeu des questions avec un grand intérêt et un désir sincère de partager une expérience.

Les difficultés rencontrées concernent plus le temps qu'il fallait libérer pour assurer les entretiens, tant pour nous que pour les interviewés, mais ces derniers ont toujours répondu et beaucoup ont même oublié l'heure pour se laisser aller à partager les anecdotes vécues.

Recueil des données et leur consolidation

Notre travail a constitué, dans une grande mesure, à retranscrire nos observations et nos questionnaires pour ensuite les mettre en confrontation directe avec nos différentes lectures sur toutes les facettes du sujet : sociolinguistique, psycholinguistique, sociologie, anthropologie, dynamique de groupe, acquisition de langage, communication interculturelle...

Nous avons choisi de laisser les citations recueillies en anglais en version originale dans le texte (sans traduction), pour ne pas modifier le contenu de ce qui avait été transmis au cours des entretiens.

Ce que notre étude ne traite pas

Nous avons privilégié les positions cadres dans notre panel. La raison s'explique par le fait que cette population est souvent plus exposée que les non-cadres à l'interculturel. Leur exposition s'oriente plus vers leurs collègues étrangers. L'interculturel étant, dans cette optique, plus proche de l'immigration. Les gestionnaires nous ont confirmé cet état de fait. Cet aspect nous a emmené dans une toute autre direction. Dans un souci de cohérence, nous n'avons pas privilégié cet angle de vue.

Par ailleurs il nous a semblé intéressant d'étudier ce sujet sans limitation géographique concrète. Cependant, les interviewés sont principalement européens. Notre étude décrit donc une tendance plutôt européenne avec quelques éclairages sur les autres régions du monde, notamment les Etats-Unis.

PARTIE I

En quoi l'évolution des organisations a-t-elle un impact sur la communication interculturelle ?

Il nous paraît important de revenir tant sur le contexte que sur la clarification des termes. La communication interculturelle s'envisage, pour le développement de notre étude, dans le contexte professionnel. Celui-ci a énormément évolué et l'interculturel représente un levier majeur de mutation. Il constituera la pierre angulaire de notre étude.

Nous nous proposons ainsi, dans ce chapitre, de vous présenter le cadre dans lequel va s'inscrire cette communication et de rappeler les principes de base de la communication, du langage et de l'approche interculturelle.

CHAPITRE 1

L'évolution des organisations de l'après guerre à nos jours

1.1. Les vecteurs de la mondialisation des entreprises

L'internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène récent, mais l'ampleur de ce phénomène est assez nouvelle. Même s'il semble que seul les flux d'argent soient concrètement d'envergure globale, la mondialisation est devenue une composante prédominante dans le monde des organisations qui marque le prolongement de l'internationalisation amorcée depuis la seconde moitié du 19^{ème} siècle : les espaces sont plus ouverts, la production est massive (en raison d'une offre et d'une demande plus sans frontière), et délocalisée. En effet, l'impacte des systèmes capitalistes sur la division du travail, ont en quelques sorte motivé la délocalisation des entreprises.

Ces nouvelles composantes du tissu économique sont soutenues par des différents vecteurs :

1.1.1. L'intensification des échanges

Après la 2^{nde} guerre mondiale, il importe de restaurer le niveau des échanges qui ont été modifié par le conflit. L'objectif est d'atteindre le niveau atteint avant la première guerre. Les Etats-Unis sont en position plus favorable dans la position de créancier du monde, et organise le cadre et les règles afin d'assurer la reprise des échanges. Le système monétaire international est alors basé sur le dollar. Les Etats-Unis fournissent également au monde les produits, les capitaux, les technologies dont il a besoin pour commencer la reconstruction.

Les années 50 marquent le début de la croissance pour les pays de l'OCDE. A cette période la moitié des richesses produites au niveau mondial est détenue par les Etats-Unis, le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne et le Japon. Le commerce international est fortement dominé par les échanges qu'ils font entre eux. Durant les années 70, 74,5% des exportations mondiales sont issues de l'Amérique du Nord, de l'Europe occidentale, du Japon et de 6 pays d'Asie (Hong Kong, Malaisie, Corée du Sud, Singapour, Taïwan, Thaïlande).

1.1.2. La régionalisation des acteurs de l'échange

Jusque dans les années 70, les échanges multilatéraux sont organisés dans le cadre du GATT ce qui contribue à assurer des échanges transfrontaliers. En 2000, les pôles d'échanges sont principalement entre trois pôles : L'Amérique du Nord (zone de libres échanges Alena), l'Europe occidentale (avec une union douanière) et l'Asie. Ils concentrent 83,2% des échanges du monde. Face à ces puissances les économies socialistes et pays économiquement les moins avancés restent en retrait.

1.1.3. La mise en réseau de l'espace mondial

L'essor des transports : Le développement des transports a révolutionné les échanges. Aujourd'hui les enjeux sont encore plus importants, et les transports doivent être toujours plus nombreux, plus rapides,

plus variés, plus sûrs et moins chers. Les transports se démocratisent et réduisent les contraintes géographiques.

NTIC : Cette évolution de l'économie mondiale et des entreprises repose en partie sur l'extension des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Internet en est la représentation la plus explicite. Depuis on assiste à une explosion des flux sans précédents. La possibilité de transmettre des données numérisées existant sous forme sonore, écrite ou graphique, abolit le temps, unifie l'espace. On peut envoyer, traiter, partager, recevoir, des données en temps réel, indépendamment des fuseaux horaires ou des distances physiques. De telles opportunités agissent sur les relations entre clients et produits (e-business), les modes de travail ou de pensée. Tout un chacun peut puiser dans des bases de données partagées.

Dans le monde de l'entreprise il est à présent rare de ne pas trouver de site Internet permettant ainsi aux diverses sociétés d'accroître leur visibilité vis à vis du monde entier. De plus, à l'intérieur même de l'entreprise, l'Intranet et les boîtes aux lettres électroniques se sont largement développés en vue de faciliter et d'accélérer la communication entre les différents acteurs de l'entreprise. Ces nouvelles technologies ont permis également à certains acteurs de voir leurs tâches simplifiées. Ces nouveaux outils de communication en raison de leur très grande rapidité permettent l'accès à l'information de façon planétaire et font désormais partie intégrante des entreprises internationales. Par ailleurs, on ne peut nier les gains en termes de coût. En effet, le recours aux voyages n'est plus systématique. Téléphone et vidéo conférences représentent une alternative intéressante.

1.1.4. L'explosion des flux migratoires et flux touristiques

Longtemps entachés d'une image négative les flux migratoires ont une importance majeure dans l'économie. Les migrants vivants depuis plus d'un an dans un pays d'accueil correspondent à 75 millions en 1965 et passe à 175 millions en 2003. Contrairement aux idées reçues, la grande majorité des migrants est le plus souvent composé d'adultes plutôt jeunes ayant une formation et d'un minimum de moyens pécuniaires. Nous verrons par la suite que bon nombre de nos interviewés sont proches de ce profil.

La fuite des cerveaux est aussi une préoccupation car en conséquence directe de l'importance qu'ont pris ces flux. Par ailleurs, très difficile à comptabiliser et sans doute sous-estimer, ils témoignent d'une concurrence mondiale accrue. Les flux touristiques ont progressé aussi notablement pour passer de 25,3 millions de personnes en 1950 à 703 millions en 2002.

Ces constats permettent de dire que l'Autre est plus accessible. Il faut toutefois souligner que ces flux sont plus caractéristiques des métropoles que des campagnes. Nous verrons cependant, que cette possibilité plus grande de contact ne signifie pas forcément que nous nous comprenions.

1.1.5. La « tertiarisation » de l'économie

On note durant ces années, le passage à une économie tertiaire qui stimule les échanges internationaux de services (un cinquième des échanges mondiaux) assurés pour plus de la moitié par les pays les plus riches. Aujourd'hui, 80 % du commerce mondial repose sur le trafic de marchandises. Les produits primaires représentaient environ 20 % des échanges à la fin des années 1990, contre 36 % en 1970. Les biens sont aussi de plus en plus transformés. Ce point est important car les entreprises du secteur tertiaire sont des sociétés de services et dans ce domaine le travail humain est un facteur clef, à l'inverse de l'industrie où les machines et les robots jouent un rôle majeur. Ainsi, les besoins de mobilité du secteur tertiaire sont conséquents.

En outre, on trouve comme autre vecteur de la mondialisation, les investissements directs étrangers (**IDE**) qui constituent sans doute l'indice le plus révélateur de celle-ci et la plus sûre mesure de son impact sur les économies nationales ; ainsi, de 1986 à 1990, période de forte croissance, les flux d'IDE ont augmenté de 29 %, contre 15 % pour les échanges marchands et 10 % pour les PNB. C'est dire le poids des échanges dans la croissance globale et l'importance toute particulière des échanges intrabranches, mesurés par les IDE. Cette multinationalisation des firmes se traduit concrètement par la délocalisation des unités de production dans des pays où la main-d'œuvre bon marché abonde, ce qui n'est pas sans conséquence sur l'emploi dans les pays industrialisés.

1.2. Les autres facteurs à prendre en compte dans cette évolution

Le changement de contexte socio-économique ne peut expliquer à lui seul l'accroissement du processus d'internationalisation des entreprises, d'autres facteurs sont à prendre en considération.

1.2.1. Les facteurs de coûts

Implanter des unités de production dans les pays est d'autant plus intéressant lorsqu'elles voient les avantages suivants clairement se dessiner :

- les bas niveaux de salaires dans certains pays leur permettent d'avoir une main d'œuvre bon marché ;
- les contraintes sociales en matière de licenciements sont plus souples dans certains pays ;
- les horaires de travail sont plus ou moins contrôlés, plus ou moins longs, ...
- le taux de chômage (les taux de chômage élevés induisent souvent une main d'œuvre interchangeable) ;
- produire sur le lieu de vente permet notamment de réaliser des économies sur les coûts de transport, d'approvisionnement ou encore de production. Optimisation des coûts de production et de distribution lorsque ces deux facteurs sont réunis.

Prenons pour exemple, le groupe **Un grand groupe des métiers de l'électricité**. Celui-ci a choisi une stratégie d'implantation locale, à la fois industrielle et commerciale, sur les marchés à fort potentiel. La délocalisation de sa production étant au plus près des consommateurs, elle lui permet de fournir des produits compétitifs en matière de coûts et de disponibilités.

Par ailleurs, en misant sur l'international pour accroître leur taille et leur poids financier, nombre d'entreprises cherchent également le meilleur ratio leur permettant de réaliser des économies d'échelles globales.

1.2.2. Les facteurs de marché

Les entreprises cherchent à s'implanter dans des marchés «dits» porteurs dans lesquels elles cherchent de nouveaux débouchés ; en effet, un produit en phase de maturité sur le marché national peut être en phase de croissance ailleurs, l'entreprise prolonge ainsi le cycle de vie de son produit. S'étendre à l'international leur permet également de mieux répartir les risques en cas de crise dans une région. Lors de la crise asiatique en 1997, de nombreuses entreprises ont été touchées comme Casino ; les fortes pertes enregistrées à cette époque ont pu être compensées par la poursuite de leurs activités sur d'autres marchés.

D'autre part, la réglementation de certains pays limite le développement de l'entreprise or celle-ci cherchera à s'implanter là où les coûts sont moindres. C'est ainsi qu'un grand nombre d'entreprises

françaises vont s'implanter en Suisse ou au Luxembourg où les coûts des infrastructures et des charges sont très intéressants.

Pour finir, signalons que l'entreprise peut être obligée de s'implanter dans un pays pour avoir le droit d'y écouler sa production : réglementations tarifaires, administratives ou protectionnistes. En effet, certaines nations imposent des démarches administratives très lourdes pour protéger leurs entreprises nationales en restreignant l'accès au marché.

1.2.3. Les facteurs concurrentiels

La stratégie d'internationalisation des entreprises est influencée directement par un troisième facteur : la concurrence. Il est entendu que dans un système interconnecté les entreprises sont en concurrence non plus sur le plan national, mais européen et même mondial. Elles doivent œuvrer pour conserver une productivité compétitive dans un contexte où, le plus souvent, les pratiques et stratégies accélératrices de croissance élaborées dans un pays sont très vite, voire instantanément exploitées ailleurs tant les innovations technologiques se déploient en défiant les contraintes d'espace et de temps. Il leur faut également éliminer les surcoûts et les gaspillages qui les handicapent. Les entreprises sont souvent « coincées » à l'intérieur de leur marché et cherchent désormais à s'implanter dans de nouveaux pays émergents où la concurrence est moins présente.

Signalons que certains groupes choisissent de s'internationaliser afin de bénéficier partout dans le monde de matières premières et de compétences/savoir-faire spécifiques. L'exotisme importé est aussi un atout concurrentiel (meubles asiatiques, arts africains, ...).

Pour clore cette sous-partie, précisons qu'afin de rester concurrentielles, les sociétés visent un repositionnement sur leur cœur de métier pour garder et développer l'expertise et se débarrassent des organisations tentaculaires qui ne peuvent que générer la déperdition d'énergie, de fonds et de personnel. La performance du business model motive aussi ce désir de recentrage organisationnel : quelles compétences, quels savoir-faire...

Comme nous avons pu le voir, l'ouverture économique des frontières et les évolutions technologiques ont accru l'internationalisation des entreprises. Dans cet environnement international de plus en plus concurrentiel, un des moyens les plus rapides pour rester compétitif consiste à rechercher des partenariats stratégiques.

1.3. Les modes d'internationalisation pour les entreprises

Les entreprises ne peuvent plus développer seules l'ensemble des technologies nécessaires ni assurer par elles-mêmes la diffusion de leurs produits à l'échelle mondiale. Ceci se vérifie particulièrement dans les entreprises pharmaceutiques pour lesquelles l'investissement pour la distribution d'un médicament s'évalue en décennies. Même des firmes leaders comme Alcatel, Toyota, AT&T ou IBM ont choisi de nouer des alliances stratégiques au cours de ces dernières années. La coopération permet tantôt d'accroître les ressources des partenaires par la mise en commun de compétences complémentaires (un savoir-faire intellectuel, technique, technologique ou managérial, l'accès à un marché, etc.), tantôt de réduire les contraintes de taille et d'incertitude.

Il existe différentes formes de coopération.

1.3.1. Acquisitions et fusions d'entreprises déjà existantes

C'est l'un des moyens le plus rapide et avantageux pour s'étendre à l'international que possèdent les entreprises aujourd'hui. En effet, elles s'appuient ainsi sur des marchés déjà existants et possédant déjà toutes les ressources nécessaires (réseau établi entre fournisseurs et clients, personnel déjà opérationnel...), c'est un gain de temps et d'argent. Les acquisitions sont le mode le plus utilisé et la plupart des grandes entreprises françaises ont multiplié ces dernières années les rachats de sociétés étrangères. C'est ainsi qu'à la suite de nombreuses acquisitions la « Compagnie Générale des Eaux » est devenue en quelques années l'un des leaders mondiaux des services à l'environnement (Vivendi Environnement) mais également un groupe international dans le domaine de la communication.

En s'appuyant sur des entreprises déjà implantées localement, les entreprises ont aussi des facilités à s'adapter aux normes et aux usages locaux déjà actifs dans la firme. Les acquisitions peuvent permettre également de s'approprier « une marque » et donc la renommée ou la réputation qui lui est associée.

Notons pour finir que dans une économie mondialisée, où la concurrence est internationale et vive, la réussite d'une opération de fusion ou d'acquisition dépend, pour une grande part de la bonne gestion du facteur humain dans l'entreprise. En effet, chaque fusion ou acquisition est un enjeu majeur sur le plan humain. Il s'agit de gérer parfois des licenciements massifs mais aussi l'intégration de nouvelles équipes dans l'organisation. La bonne gestion des équipes « plurinationales » est la condition *sine qua none* du succès de l'opération. En raison de la mondialisation de l'économie, la dimension humaine se trouve placée au centre de la stratégie de l'entreprise.

Quelques exemples de fusions : ND Cube Ltd est née le 1^{er} mars 2000 de la fusion de Nintendo et d'une entreprise de publicité japonaise. Cette société a pour mission de développer des jeux, en particulier sur consoles portables.

Le rachat **d'Aventis par Sanofi-Synthélabo** est un exemple récent de fusion permettant ainsi à la société de devenir le troisième groupe pharmaceutique mondial avec **100 000 employés**, derrière l'américain **Pfizer** et le britannique **GlaxoSmithKline**.

Nous avons rencontré deux cas de fusions-acquisitions pendant notre étude pratique dont nous détaillerons les constats dans le deuxième chapitre.

1.3.2. Partenariats et joints ventures : alliances stratégiques

Selon Garrette et Dussauge (1995)⁴ :

« *Les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, les moyens et les ressources nécessaires plutôt que :*

- *de mettre en œuvre ce projet ou cette activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence*
- *de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités »*

Les accords de partenariats se sont développés avec le phénomène de multinationalisation des grandes entreprises qui s'est généralisé après la deuxième Guerre Mondiale. Pour exporter à l'étranger, ces

⁴ *ETTIGHOFFER, D., « L'alternative : les stratégies d'alliance », article paru dans Les Echos, le 5 mars 2001*

entreprises ont créé des filiales communes avec des partenaires locaux. Elles se sont ainsi implantées directement sur le marché local, en contournant les lois protectionnistes des pays qui limitaient leurs importations. L'implantation directe sur le marché permettait de se rapprocher des clients, de bénéficier des mêmes avantages que les concurrents nationaux et d'avoir plus facilement accès aux sources de matières premières et aux circuits de distribution. L'activité des filiales communes se limitait donc à la commercialisation et éventuellement, à la fabrication des produits de la multinationale dans le pays d'accueil.

Depuis le milieu des années 80, cette tendance a évolué. Les entreprises nouent désormais des partenariats afin de bénéficier d'avantages compétitifs et de se renforcer face à la concurrence, notamment en partageant et en combinant leurs savoir-faire. Entre 1990 et 1999, près de 48 % des alliances stratégiques observées étaient des joints ventures. Ce type de partenariat continue à être plus internationalisé que les autres types d'alliances. Près de 78 % des joints ventures créées entre 1990 et 1999 regroupent des partenaires de nationalités différentes alors que seulement 58 % des autres formes d'alliances constituent des partenariats internationaux.

Ces groupements concernent un large éventail d'entreprises très différentes et ils peuvent prendre des formes extrêmement variées. On trouve en effet aussi bien des grands groupes, souvent multinationaux, que des entreprises de petite taille. Tous les secteurs d'activité ou presque sont concernés : du transport à la pharmacie, des télécommunications à l'électronique.... En outre, ce phénomène semble se produire à l'échelle mondiale : il s'étend dans tous les pays et sur tous les continents, impliquant des entreprises nord-américaines, européennes, japonaises ainsi que des entreprises originaires de pays en voie de développement.

Il ressortait en 2002 que 57 % des dirigeants estimaient que, pour faire face à la globalisation des marchés, un des facteurs-clés de la réussite de leur entreprise sera de mettre en place des joints ventures.

Comme exemple de partenariat récent, nous pouvons citer celui de Renault avec Nissan.

1.3.3. Autres processus d'implantation : création de nouvelles entités au nom de l'entreprise et gestion déléguée

Ces deux derniers modes d'internationalisation ne représentent qu'une valeur très faible du processus d'implantation à l'étranger mais il est important tout de même de les souligner.

Le premier qui est la création de nouvelles entités au nom de l'entreprise est le mode d'internationalisation le plus risqué aux yeux des professionnels. Les grands groupes automobiles français ont ainsi construit à l'étranger des usines telles que celle de Renault à Curitiba au Brésil mais la renommée n'étant pas présente, la réussite n'en est que diminuée.

La dernière tendance des modes d'implantation à l'étranger est en fait peu connue. Cette gestion dite déléguée a pour but, pour les instances publiques (états, collectivités territoriales), de confier l'exploitation et la gestion d'un service public à un opérateur privé qui s'engage à respecter le cahier des charges public de cette exploitation : par exemple la distribution d'eau potable, d'électricité, de gaz de ville et de chauffage collectif. A noter que de grands groupes français sont engagés ainsi dans des pays étrangers comme Suez, Bouygues et ADP.

Le succès d'un processus d'internationalisation de l'entreprise passe certes par un mode de coopération mais également par la refonte de son organisation en tenant compte de ses nouvelles composantes.

1.4. Les implications pour une organisation se développant à l'international

1.4.1. Une évolution de sa structure

Une entreprise en « voie d'internationalisation avancée » passe généralement par différentes étapes, évoluant d'une organisation légère vers une structure plus sophistiquée. Le tableau⁵ de la page suivante résume à lui seul les quatre grandes étapes par lesquelles passent les entreprises.

Par ailleurs, à ce changement de structure peut s'ajouter une tendance des entreprises à chercher l'internationalisation de leurs équipes dirigeantes. En effet, s'entourer de personnes d'horizons différents permet de mieux connaître les marchés et les pays où l'entreprise s'implante et ainsi de mieux appréhender son développement et aborder de façon plus simple les difficultés culturelles, économiques et sociales qu'elle rencontre. **En 2000, 17 entreprises du CAC 40 ont au moins deux dirigeants étrangers siégeant au sein de l'une des instances dirigeantes.** Toutefois ceci n'est pas une vérité intangible puisque de nombreuses entreprises françaises possèdent des dirigeants exclusivement français et connaissent un développement international sans précédent. Michelin en est un bon exemple : 87 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger.

Phases de développement international	Structure	Caractéristiques de l'entreprise
Phase initiale	Structure centralisée : la direction conserve le contrôle des opérations à l'étranger.	Entreprise ayant un mode de présence léger hors frontière.
Phase d'exportation	Création d'une division internationale	Entreprises peu diversifiées, dont les activités à l'étranger sont inférieures aux activités domestiques.
Phase d'implantation locale	Création de divisions géographiques ou de divisions pays	Entreprises dont les produits présentent des degrés élevés de différenciation régionale.
Phase de « globalisation »	Structure globale par fonctions	Entreprises pratiquant fondamentalement un seul métier et dont le volume d'activité est très fort à l'étranger (ex : PSA Peugeot Citroën)
	Structure globale par produits	Entreprises diversifiées et dont le volume d'activité est moyen ou fort à l'étranger (ex : Lagardère, Suez)
	Structure globale par zones géographiques	Entreprises peu diversifiées et dont le volume d'activité est très fort à l'étranger (ex : Sodexho)
	Structure globale matricielle ⁶	Entreprises dont la diversification est importante et dont le volume d'activité est très fort à l'étranger (ex : Danone, Michelin...)

Figure 1 : Phases de développement des entreprises

⁵ Extrait de l'ouvrage : « RH les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40 »

1.4.2. Des relations sièges/filiales révisées

Les multinationales disposent d'une organisation spécifique du fait de la dispersion géographique voire culturelle des filiales qui les composent. Se pose alors la question de la gestion de ces filiales internationales avec un enjeu majeur pour les groupes internationaux : l'intégration de ces dernières dans le fonctionnement global de la multinationale. Cette intégration passe par la constitution de liens entre les filiales mais aussi entre le siège et les filiales et est nécessaire pour rester compétitif. Perlmutter, chercheur à l'origine d'une classification des multinationales selon les relations entretenues entre le siège et les filiales, en a distingué quatre qui sont devenues des schémas classiques dans le monde du management.

1.4.2.1. L'approche ethnocentrique

Caractéristiques :

- Le siège est le centre de l'autorité et la source principale de toutes les informations
- Fort contrôle du siège sur les filiales
- Standards de conduite, valeurs du pays d'origine
- Le personnel de la maison mère occupe les postes clés
- Développement d'une culture commune, celle de la maison-mère
- Expatriation (du siège vers les filiales)

Société type : Carrefour

Les lignes directrices et la politique générale émanent du siège, les directions et les échelons inférieurs appliquant les directives après adaptation aux particularismes locaux.

1.4.2.2. L'approche polycentrique

Caractéristiques

- Le siège n'est ni le centre de l'autorité ni la source principale de toutes les informations.
- Les filiales sont très autonomes et sont considérées comme des entités nationales distinctes
- Les cultures organisationnelles et nationales sont respectées
- Objectif : Adaptation totale aux contextes locaux

Société type : Dexia⁷

Les entités fondatrices conservent une très grande indépendance. Le contrôle du siège est faible.

1.4.2.3. L'approche régiocentrique

Caractéristiques

- Division du monde en régions dans lesquelles la mobilité géographique s'effectue entre filiales d'une même région.
- Grande interdépendance régionale.
- Sièges régionaux.
- Recherche de synergies entre pays voisins.

⁶ Elle consiste à donner à chaque responsable opérationnel deux supérieurs hiérarchiques

⁷ Groupe Franco-Belge ayant pour activités le financement d'équipements collectifs, la gestion d'actifs et proposant différents services financiers

Société type : Pinault-Printemps-Redoute

Son développement est axé entre son siège et ses filiales à l'intérieur de zones géographiques bien délimitées.

1.4.2.4. L'approche géocentrique

Caractéristiques

- Intégration de plusieurs régions du monde dans un système global de prise de décision.
- Interdépendance mondiale.
- Toute personne compétente et ayant de l'expérience peut occuper l'emploi qui lui convient
- Culture organisationnelle globale
- Mobilité géographique internationale

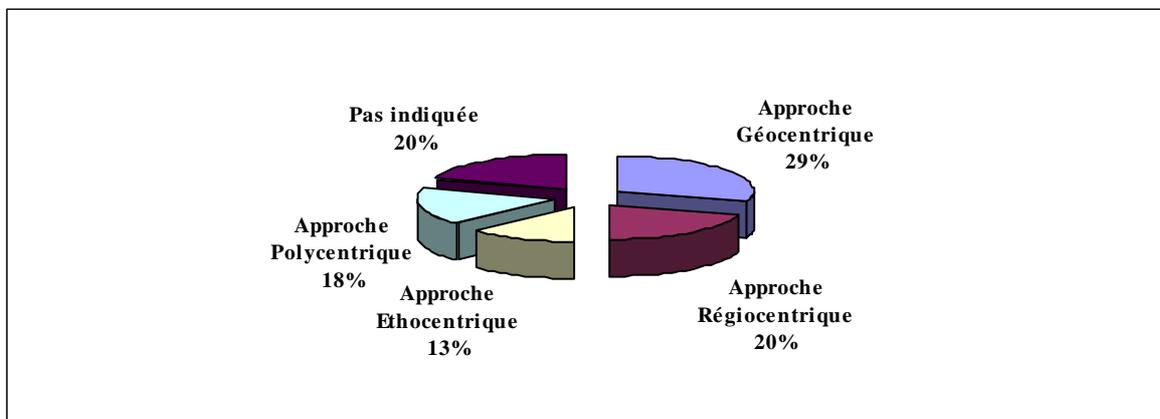
Société type : Danone

Interdépendance globale

Cette dernière approche inspire de façon majoritaire la plupart des entreprises internationales. En effet, celle-ci sait marier parfaitement l'harmonisation des pratiques des sociétés aux particularités locales de chacune des filiales. Et c'est en cela que les entreprises arrivent au principe suivant « *think globally, act locally* ».

Le schéma ci-après montre de façon représentative la **répartition des différents types de relations siège/filiales au sein des entreprises du CAC 40 en juin 2002.**

Figure 2 : Les différents types de relations sièges/filiales au sein des entreprises du CAC 40



Il est plus que courant de nos jours de voir des entreprises passer par plusieurs de ces phases. Dans notre questionnaire, une des entreprises internationales interrogées, est passée de l'ethnocentrisme au régio-centrisme et se dirige désormais vers le polycentrisme selon l'analyse du service Ressources Humaines.

S'il est essentiel pour certaines entreprises de s'internationaliser pour rester compétitives, l'influence sur la structure et sur les relations qui se nouent entre sièges et filiales est évidente et immédiate. Mais parler de structure et de relations revient à parler d'organisation au sens plus large. L'entreprise est en effet, amenée à repenser son fonctionnement interne et se doit de donner de la lisibilité tant pour ses acteurs internes que pour l'extérieur.

Les effets de la mondialisation, nous pouvons le constater se caractérisent par une concentration des entreprises. Il apparaît des modèles d'organisation⁶ :

- *Les entreprises **nationales** développant diverses activités hors frontières*
- *Les entreprises installées en France de plus en plus pluriethniques.*
- *Les entreprises **internationales** structurées en division ou Business Unit avec des établissements répartis dans le monde (General Electric, Procter & Gamble)*
- *Les entreprises **multinationales** dont les structures décentralisées recherchent leur adaptation permanente aux situations locales, en particulier grâce à l'embauche de managers locaux. (Philips, Unilever)*
- *Les entreprises **transnationales** « polycentrées » sans réelle nationalité dominante. (perspective de globalisation car avec des activités mondiales, et de localisation car avec des adaptations locales (Hewlett Packard, IBM,...). Le pouvoir n'est pas toujours évident à localiser. Les salariés viennent de différents pays.*

Ce qui caractérise les entreprises contemporaines est sans doute la plus grande complexité, le besoin de mieux gérer l'incertitude grandissante. Par ailleurs, il apparaît que l'évolution des organisations a modifié le style de communication au sein des organisations. En effet les liens organisationnels ont évolué : du principe horizontal, nous sommes aujourd'hui parvenus à un style étoilé où toutes les lignes communicationnelles sont exploitées.

De nouvelles formes de coopération ont modifié le travail au quotidien (management par projet, mes processus transversaux, ...). Le plus souvent les lignes hiérarchiques sont allégées, et les acteurs ont plus de responsabilités. En outre, les périmètres de travail sont plus larges, les contours sont moins net et les missions plus variées. Il importe de travailler en mode projet, en équipe. Par ailleurs l'intérieur et l'extérieur coopèrent plus aisément, plus souvent. Les liens sont aussi plus forts et plus normés : sous-traitants, fournisseurs, inter-services, ...

⁶ EQUILBEY Noël, *Le management interculturel, Management & Société, Paris, 2004*

CHAPITRE 2

Pourquoi s'intéresser à la communication interculturelle dans les organisations ?

De part sa place centrale dans la vie quotidienne, le monde de l'entreprise est un lieu d'interaction, de conflits, de débats sociaux entre individus. Le temps que nous y passons, la place qu'il occupe dans nos activités et nos esprits font du lieu de travail un terrain d'analyse privilégié. De plus, le fait situationnel proposé par l'employeur permet une concentration d'interactions assez importante. Pour ces raisons, son étude est indispensable pour une meilleure compréhension des relations sociales.

L'individu et l'organisation, le management, la dynamique de groupe, la motivation, le leadership, la communication interpersonnelle et organisationnelle sont autant de matières qui alimentent les études de comportements organisationnels. Les recherches visent à décrire et expliquer les comportements individuels et de groupes dans les organisations.

Si l'on s'intéresse à l'histoire de cette discipline ou plutôt à cette approche multidisciplinaire, il apparaît que ces domaines de recherches sont, de loin, plus étudiés dans les pays anglo-saxons qu'en France, et surtout depuis plus longtemps. C'est en effet dans les années 1920-30, que des précurseurs, tels que F. Roethlisberger (1939) et E. Mayo (1933), nous « *suggèrent que l'organisation doit être considérée comme un système social et que l'environnement peut influencer sur les comportements des membres de cette organisation plus que les règles ou règlement de la direction* ».

Selon le regard porté par P. Gilbert, F. Guérin et F. Pigeyre⁷, il apparaît que les études se sont longtemps polarisées sur des secteurs partiels de l'organisation et sur le secteur d'activité industrielle dans son ensemble. La sociologie des organisations dans leur intégralité en constitue un positionnement intermédiaire plus récent.

Cependant, les recherches de F. Roethlisberger et E. Mayo ont constitué une base de référence pour permettre dans les années 60 un développement plus large et plus précis de cette matière, particulièrement aux Etats-Unis.

En France, à cette même époque, le travail de Crozier bien que très influencé par les approches anglo-saxonnes, s'intéresse à l'exercice du pouvoir, à la stratégie des acteurs et aux relations sociales dans les organisations publiques. Mais ce n'est concrètement que dans les années 80, que l'étude des organisations prendra une vraie place en France. Ce renouveau passe notamment par l'impulsion de D. Segrestin et R. Sainsaulieu (1987).

La sociologie d'entreprise apparaît alors comme une réelle approche interdisciplinaire autour de laquelle se réunissent des sociologues, anthropologues, économistes et des gestionnaires. Nous apprenons aussi que ces approches sociologiques se sont également développées pour donner une dimension plus large et plus solide aux managers et gestionnaires en orientant les recherches dans cette perspective⁸. Les études des années 90 sont plus marquées par l'intérêt porté au terrain. Notre étude s'inscrit dans ce cadre et se base principalement sur les écrits de ces 15 dernières années.

⁷ GILBERT Patrick, GUERIN Francis & PIGEYRE Frédérique, *Organisations et Comportements : Nouvelles Approches, Nouveaux Enjeux*, Editions Dunod, Paris, 2005

⁸ *Idem*

Il nous apparaît à la lumière de cette brève revue historique, que la complexité de la matière dénote avec celle provenant d'un nouvel environnement organisationnel. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, les dimensions de l'entreprise, le positionnement territorial et ses enjeux ont connu une évolution très marquée par l'extension du système capitaliste, mais aussi par l'évolution spectaculaire des nouveaux moyens d'information et de communication qui a grandement favorisé la mise en réseau du monde, et de fait, du monde de l'entreprise.

L'organisation est aujourd'hui soumise à un espace dont les limites territoriales perdent de leur matérialité pour se muer en espaces d'influences, de pouvoirs. Ainsi, le cadre de l'entreprise dépasse souvent les frontières géographiques, en raison de l'intensification de ses échanges avec l'extérieur. La circulation des biens et services passe également par la circulation de l'information et des hommes.

En choisissant de nous consacrer à l'étude des impacts de cette mutation sur la communication, il nous appartient de la définir. En effet, qu'est-ce que la communication et en quoi diffère-t-elle de la communication interculturelle ?

2.1. La communication ? « Tout le monde en parle ! »

Il convient tout d'abord de définir ce qu'est la communication. Sur la base d'un sondage rapide, il semble que chacun puisse donner une définition, et sans qu'elle ne constitue la définition, mais il s'agit, a priori, de propositions partielles, non éloignées de la représentation collective, qui se résument comme suit :

...La communication c'est l'échange...communiquer avec les autres...c'est passer un messagese faire comprendre des autres ... c'est le fait de communiquer ... c'est partager des informations ... c'est aussi le regard ... c'est tout ce qui nous lie ... c'est ce que l'on dégage ...c'est la vie, je communique donc je suis...

Ces quelques définitions nous rappellent la proposition de Watzmawick (1972) « tout comportement est communication », la communication c'est tout. Mais c'est la proposition réduite qui marque les esprits « tout est communication » devenu aujourd'hui le « tout communicant ».

Mais ce n'est pas seulement cela la communication, c'est aussi le problème des organisations. Elles se sont toutes interrogées sur le comment communiquer, à qui, pour transmettre quel message, quand ... Les entreprises ont, de toute évidence, pris conscience qu'il est important d'assurer une communication auprès des salariés, mais aussi auprès des parties prenantes, qui n'ont jamais autant été impliquées qu'aujourd'hui. Cependant, ainsi que nous l'avons souligné, la communication est le problème des entreprises, au sens littéral du terme, soit parce qu'elles souhaitent communiquer et ne savent pas comment procéder, soit parce que parfois le mode de communication est mal choisi et que le message ne donne pas les résultats attendus.

A titre d'exemple, nous avons tous en mémoire la publicité suicide du constructeur automobile Renault, pour le modèle de R14 (1976), qui laissait comprendre au consommateur qu'il pouvait être assimilé à la poire au volant de cette voiture.



Il apparaît que la communication est aussi la solution des organisations. Son défaut peut constituer la source des difficultés rencontrées dans une organisation.

*« Mon ancien patron me disait souvent : il n'y a rien de mieux que de communiquer »
Trésorier d'origine colombienne*

Mais on sait aujourd'hui que la communication est parfois l'arbre qui cache la forêt. En voulant lui donner une place prédominante, les préoccupations réelles et les réflexions constructives sont voilées ou cachées. Même si la communication va aider à formuler un problème elle n'a pas forcément vocation à constituer la solution.

Cependant, malgré la difficulté de lui accorder une vraie place, il est clair que la communication est omniprésente dans le monde de l'entreprise. Elle pénètre toutes les dimensions et en raison des interconnexions multiples, les opportunités de communication sont beaucoup plus nombreuses et l'exposition au monde est bien plus large. Il n'est plus question de rester cloisonné à son bureau le nez dans ces documents 360 jours de l'année. Il faut partager un message, une information mais aussi entrer en interaction.

Ainsi que le soulignait H. Simon⁹ (1947), *« A l'évidence, il ne saurait y avoir d'organisation sans communication, car le groupe ne disposerait alors d'aucune possibilité d'infléchir le comportement des individus. Non seulement la communication est absolument essentielle à l'organisation mais l'existence de techniques particulières de communication déterminera en grande partie la manière dont la fonction de décision peut et doit être répartie à travers l'organisation ».*

La communication correspond bien à une dimension fondamentale de notre environnement et elle suscite un fort engouement. Mais l'usage du terme est étendu à des réalités tellement différentes qu'il devient difficile de sortir de l'évidence collective pour donner une définition claire et concrète. Afin de mieux la saisir, nous proposons de revenir au fondement de la communication et d'en faire ressortir les différentes définitions.

⁹ Administration et processus de décision, *Economica*, p146

2.1.1. Une définition de la communication

Le Petit Larousse propose plusieurs définitions parmi lesquelles nous retiendrons les éléments suivants : « établir une relation, transmettre quelque chose, ensemble de moyens et techniques permettant la diffusion ».

Ainsi le processus de communication peut se décomposer de la façon suivante :

- Fait d'établir une **relation** que l'on peut aussi concevoir comme échanger ;
- Pour **transmettre** quelque chose, un **message, une information** ;
- Via un ensemble de **moyens et techniques** en permettant la diffusion.

Qu'en est-il de la définition proposée par les sciences de l'information et de la communication ? Pour clarifier encore le concept, nous proposons d'expliciter le cheminement des modèles de la communication et leur application.

2.1.2. Ce que proposent les sciences de la communication

Les sciences de l'information et de la communication sont nées de plusieurs disciplines dont la télégraphie, la linguistique, la sociologie, les théories de l'information, la psychologie. Elles visent à étudier les acteurs et les moyens de communication, ainsi que le message transmis. Deux modèles de communication servent de référence aujourd'hui :

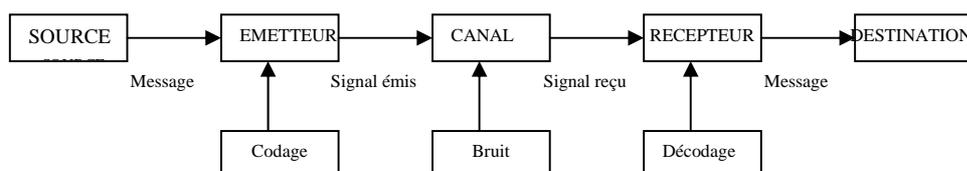
- Le modèle télégraphique ;
- Le modèle orchestre.

2.1.2.1. Le modèle du télégraphe

Il correspond historiquement à la première représentation de la communication. C. Shannon, ingénieur à la Bell Telephone en 1941, propose un modèle basé sur la transmission d'un message verbal par un émetteur et un récepteur via un canal :

1. la source d'information produit un message ;
2. l'émetteur transforme ou traduit le message en un signal qui sera ensuite transporté par le canal ;
3. le canal constitue le support physique du message, la voie de circulation de l'information et ses caractéristiques vont déterminer les contraintes et limites de la transmission du message ;
4. le bruit comprend l'ensemble des perturbations qui peuvent dénaturer le message et rendre sa réception problématique ;
5. le récepteur effectue l'opération inverse de l'émetteur : il retraduit le signal reçu en message (décodage) ;
6. le message ainsi restitué est enfin transmis au destinataire.

Figure n°3 : Le modèle du télégraphe



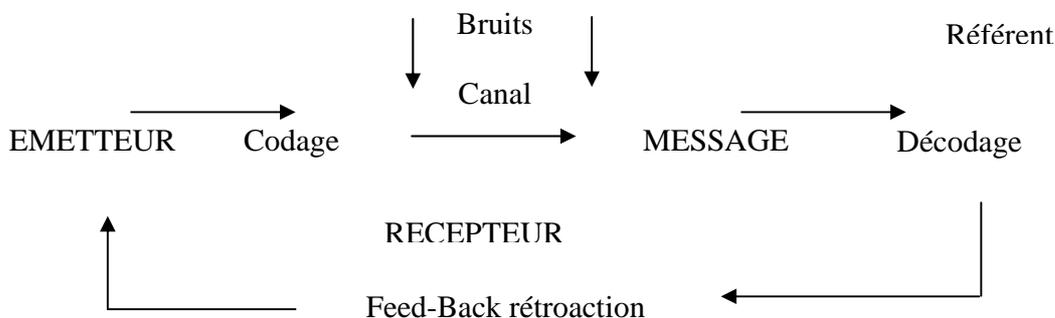
Sur ce modèle la nature de la « source » et de la « destination » peuvent être indifféremment de machines ou des être humains. L'objectif est avant tout technique et s'inscrit dans une démarche mathématique. Le message n'est pas ambigu.

La théorie de Shannon est fondamentale pour le développement de l'informatique, pour la psychologie cognitive (capacité pour un individu à recevoir une information) et pour la théorie de la lisibilité (nombre de mot par phrase pour quelle soit assimilable).

Par la suite ce modèle à été repris par W.Weaver. Il était le Conseiller du Président de la Rockefeller Foundation, et sur sa demande il diffuse la théorie de C. Shannon mais il dépasse le cadre strictement technique initialement proposé. Il avance une conception étendue à la communication alors que Shannon considérait uniquement l'information. Son article revu par W.Weaver a été le point de départ de **l'interchangeabilité de la Communication et de l'information**. Bien que le modèle de Shannon est fondamental, certaines des applications se sont faites sans précautions (les sciences exactes ne sont pas à mettre sur le même plan que les sciences humaines).

Entre 1942-45, N.Wiener, alors en charge au sein du Massachusetts Institute of Technology des problèmes théoriques posés par la défense aérienne, introduit au modèle la notion de « **feed back** » et de « **input** » / « **output** ». Il publie un article qui favorise l'extension considérable du modèle du télégraphe.

Figure n° 4 : Le modèle cybernétique de N. Wiener



2.1.2.2. Le modèle du télégraphe et la linguistique

A la suite de cela, R. Jakobson s'est inspiré de la cybernétique, la science de l'information et du modèle de N. Wiener pour proposer une approche sur le langage. Il propose le schéma suivant :



Le message renvoie au **contexte**, au **code commun au destinateur/destinataire** (il encode et décode) et au canal physique. Ce schéma peut s'adapter à d'autre forme de communication le langage. Il décline ce schéma afin d'identifier les fonctions qu'il attribut au langage. Le tableau suivant permet de mieux comprendre ces différentes fonctions.

Figure n°5 : Les fonctions du langage selon Jakobson

Fonction	Centrée sur	Visant à
Emotive ou expressive	Destinateur	Extérioriser, faire partager idées, émotions, désirs, enfouis dans son esprit
Référentielle	Référent	Renvoyer à un objet, réel ou non, en décrire les caractéristiques
Poétique	Message	Donner au message des qualités intrinsèques de beauté, de cohérences (dimension littéraire ou esthétique)
Phatique	Canal	Vérifier qu'il fonctionne, attirer ou maintenir l'attention de son interlocuteur (« allo », « vous m'entendez ? »)
Métalinguistique	Langage lui-même code	Donner des explications, précisions, sur le langage lui-même afin de parler le même langage que le destinataire.
Conative	Destinataire	Agir sur lui, en suscitant une réponse (à une question), en l'influençant dans ses convictions ou désirs (persuasion), en provoquant un certain comportement (injonction).

Proposé par : Patrick Gilbert, Francis Guérin & Frédérique Pigeyre¹⁰

2.1.2.3. Le modèle du télégraphe et la psychologie sociale

La visée de cette discipline est de baser l'étude de la communication sur un axe scientifique. L'appropriation du modèle abouti au schéma suivant :

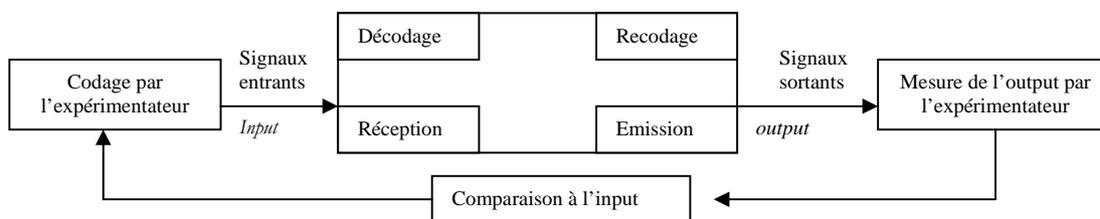


Figure n°6 : Modèle expérimental du télégraphe¹¹

¹⁰ GILBERT Patrick, GUERIN Francis & PIGEYRE Frédérique, *Organisations et Comportements : Nouvelles Approches, Nouveaux Enjeux*, Editions Dunod, Paris, 2005

Ce schéma propose un axe différent car il s'attache en effet via les *feedback* à évaluer l'**écart entre message transmis et message reçu**. L'application de la psychologie sociale la plus connue est la recherche de réseau de communication pertinent et efficace. Cet élément sera développé dans le paragraphe traitant de la dynamique de groupe.

2.1.2.4. Le modèle du télégraphe version moderne

L'apport de H.D. psychiatre a construit dans les années 40, un programme de recherche sur les médias sur la base de quelques questions fondamentales (qui ?, dit quoi ?, par quel moyen ? à qui ? avec quel effet ?), est complété par le modèle proposé par A. Mucchielli :

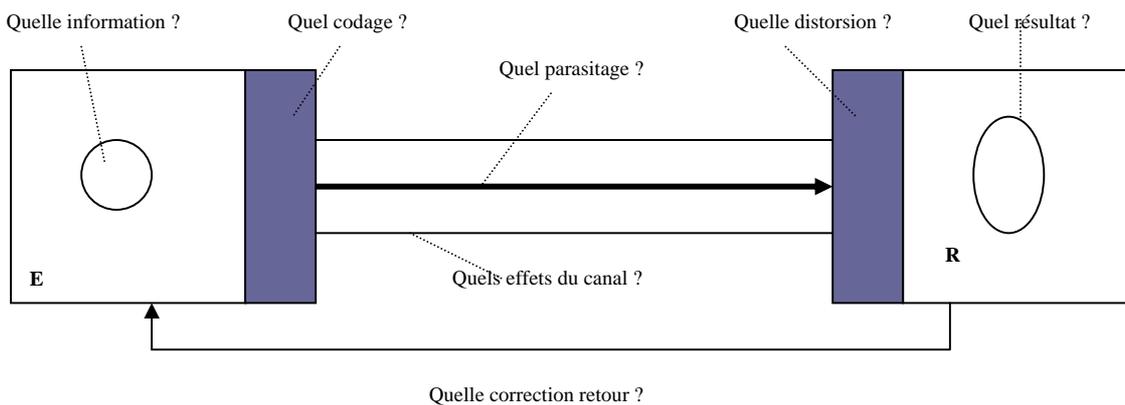


Figure n°7 : Le modèle du télégraphe version moderne

Ce modèle est intéressant car il permet de concevoir la communication comme étant un processus d'**influence**. L'intention va plus loin que la simple transmission d'un message. Il ne s'agit plus seulement de face à face mais d'émetteur/récepteur de masse. En cela il peut être aussi critiqué car il induit la tentative de persuasion des émetteurs sur les récepteurs et néglige ce que l'on peut appeler la rétroaction, c'est à dire la réaction retour des récepteurs. Ici il est considéré comme passif.

2.1.2.5. Le modèle de l'orchestre centré sur les dimensions sociales de la communication

Ce modèle se construit a priori en opposition avec le premier ; il est présenté comme un remède aux défauts du premier. Le tableau ci dessous, nous présente une vision comparative :

¹¹ GILBERT Patrick, GUERIN Francis & PIGEYRE Frédérique, *Organisations et Comportements : Nouvelles Approches, Nouveaux Enjeux*, Editions Dunod, Paris, 2005

Figure n°8 : Comparatif des deux modèles dominants

	Télégraphe	Orchestre
Nature de l'activité	Individuelle, bien délimitée dans le temps et dans l'espace Relationnelle et volontaire, maîtrisable	Conjointe, sociale, inscrite dans un cadre plus vaste Partiellement intentionnelle et consciente, construction collective émergente
Acteurs	Emetteur : initiateur (récepteur passif)	Participant à l'interaction
Nature	Verbale (langage explicite, dénotatif et informatif : expression fidèle des états mentaux)	Multiple : verbal, non verbale (gestes, posture, situation)
Finalité	Instrumentale : transmettre un message	Relationnelle : construire une relation
Structure	Suite de séquences linéaire, opérations et séquences manipulables, reproductibles en contexte expérimental	Système complexe ouvert
Niveaux	Unique : sens du message intentionnel, clair	Multiple : métacommunication, contenu et relation, ambiguïtés, paradoxes.

Comparatif proposé par : Patrick Gilbert, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, 2005

Modèle qui trouve son origine dans les travaux de l'anthropologue G. Bateson (1977), et qui se veut plus complexe que le précédent. Les membres de l'école Palo Alto s'inspirent de ses travaux. Les grands principes de ces modèles s'appuient sur les travaux de P. Watzlawick, élève de Bateson, dont les résultats ont pu être vulgarisés.

Dans le modèle de l'orchestre, **il est impossible de ne pas communiquer**. Il faut considérer que le refus de communiquer constitue une forme de communication. Par exemple, le refus de répondre à une question, laisse un champ d'interprétation assez large. De la même manière, le silence d'un individu absorbé par une pensée, aura une signification pour celui qui le regarde, même si en apparence, il n'y a pas d'intention d'interaction. Dans nos questionnaires, plusieurs interviewés nous ont fait part de l'observation de l'autre comme moyen de mieux comprendre les us et coutumes et pour mieux s'adapter à l'autre au moment de l'échange. Dans ce cas, l'interaction passe par la transmission d'un message éducatif à l'insu de celui qui le transmet. En apparence, ceux qui ont été observés n'ont pas souhaité communiquer, ils ont agi tout simplement ; mais leurs actions ont eu une signification pour ceux qui les observaient.

Par ailleurs ce modèle passe par de **nombreux canaux** : postures, expressions du visage, gestuelle, utilisation de l'espace, intonation de la voix, le regard, comme nous l'avons indiqué plus haut. Pour Watzlawick (1972) « tout comportement est communication ». Cette communication s'inscrit dans un **contexte** qui va influencer concrètement sur la relation, la nature de l'échange, ...

En effet, si l'on considère une phrase comme « je meurs de soif ! », elle n'aura clairement pas la même intention, ni la même portée, si elle est dite alors que l'on s'assied devant un verre sur une terrasse de café en été ou si l'on nous faut marcher plusieurs kilomètres avant de pouvoir boire une goutte d'eau. Par ailleurs, le ton de la voix trahira l'état émotionnel de celui qui parle et aura une influence sur celui qui reçoit le message.

Le modèle orchestre a ainsi plusieurs niveaux de communication.

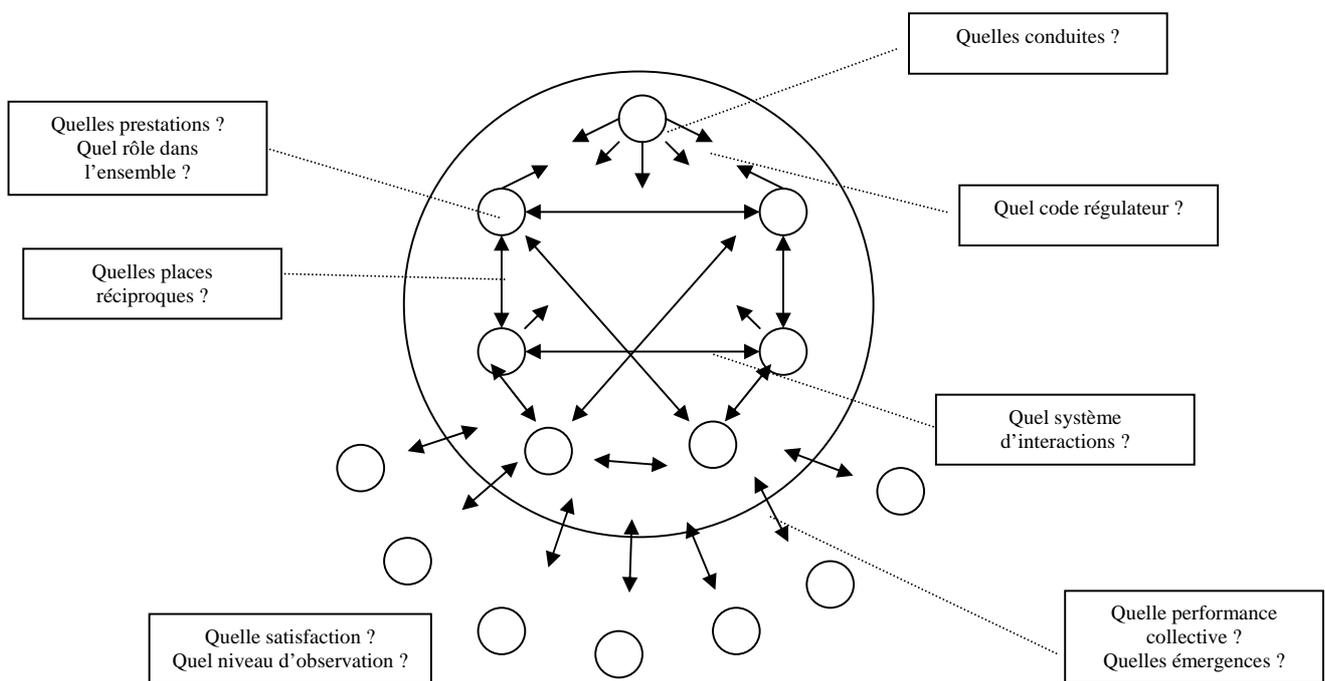


Figure n°9 : Modèle de l'orchestre

Ce modèle graphique est proposé par A. Mucchielli.

On retiendra que, malgré la mise en opposition de ces modèles, leurs principes ne sont pas très éloignés. Il apparaît que le modèle orchestral retranscrit le modèle télégraphique. Patrick Gilbert, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre¹², insistent sur le fait que, quel que soit le modèle adopté, la communication reste analysable en termes d'acteurs, d'activités, de finalité, de structure et de niveaux.

Nous garderons, d'une part, en mémoire que le modèle télégraphique permettra d'analyser les échanges à distance (téléphone, ordinateur, visioconférence,...). Le modèle orchestre assure une compréhension des schémas de communication interpersonnelle. Mais tous ces modèles permettent de considérer la

¹² GILBERT Patrick, GUERIN Francis & PIGEYRE Frédérique, *Organisations et Comportements : Nouvelles Approches, Nouveaux Enjeux*, Editions Dunod, Paris, 2005

communication sous différents éclairages. Chacun choisit sa grille d'analyse et de lecture au regard de sa discipline, de la finalité de la démonstration.

Rappelons encore que la communication :

- S'inscrit dans un espace / temps. Une communication intervient à un moment donné. Elle peut être fugace ou s'inscrire dans le temps.
- La communication est localisée si l'émetteur et le récepteur sont situés à un endroit donné. Elle est délocalisée, si le lieu d'émission est éloigné du lieu de réception.
- Elle s'appuie sur un code : Pour que la communication soit compréhensible, il importe que l'émetteur et le récepteur s'accordent sur un code commun. C'est-à-dire que le symbole ou le signe correspond au sens commun. Comme nous le verrons en traitant de la langue, s'il n'y a pas correspondance, la communication risque d'être un échec.
- Elle passe parfois par un canal : Il s'agira de tout ce qui est lié à la transmission du message (nouvelles technologies de l'information et de la communication, ..).
- Et mets en interaction au minimum deux acteurs.

Jean-François Chanlat¹³ nous rappelle, d'autre part, que la communication s'articule autour de trois axes :

- Il y a d'abord les **éléments** dits **textuels** : parmi eux, nous trouvons la langue qui tient une place très importante. Cet élément essentiel sera développé dans la partie suivante traitant de la langue, du langage et de la parole. Nous pouvons cependant rappeler qu'elle se compose de mots, de sons et s'articule autour d'une grammaire.
- Puis les **éléments co-textuels** : vont intervenir ici tous les éléments habituellement appelés 'langage non verbal'. les intonations (timbre,..) ou la musicalité (de la langue, de la voix), le rythme ou le débit de mot, l'intensité du son, l'accent. Nous prêterons également une grande attention à l'intention (quelles émotions seront suggérées ?), au regard, aux expressions du visage (sourire), à la posture du corps (verticalité, déhanchement, ...), à la gestuelle adoptée, la distance entre les interlocuteurs.... Monica F., une des personnes interrogée nous indique «*j'observe beaucoup mon interlocuteur, et si je sens le doute, je recommence ..* ». Sa remarque illustre bien la transférabilité des émotions, des pensées, par cette forme de langage. Notre perméabilité à cette forme de langage est dans ce cas conscientisée, mais elle ne l'est pas forcément. Par exemple, si notre interlocuteur est monocorde, parlant sur un rythme constant et lent, il est probable que notre attention nous échappera et que nous perdrons le fil du discours. Une dimension complexe du co-textuel est, par exemple, qu'alors même au moment où je m'exprime (locuteur), je reçois des informations de mon interlocuteur.
- Enfin, les **éléments contextuels** : comme nous l'avons mentionné plus haut, le contexte fait partie intégrante de la communication. Il s'agira de l'environnement dans lequel va s'inscrire l'interaction (culturel, organisationnel, matériel, spatial, temporel) et des codes révélant l'appartenance (vêtement, tatouage, bijoux, ..). Anne-Laure nous a fait part de son expérience au Kosovo : «*l'ambiance de travail était assez bonne aussi en raison du contexte tout particulier de l'après-guerre sur place, de l'éloignement de nos proches ...* ».

A la lecture de ces premiers éléments, nous constatons que la communication, même après quelques éléments de définition, reste un concept complexe pour lequel, il est difficile d'imposer une définition unique. **La communication est un processus interactif qui s'inscrit dans un cadre pour**

¹³ Article de CHANLAT Jean-François intitulé « Le manager européen à l'écoute de la culture » paru dans KALIKA Michel (Collectif), *Management européen et mondialisation*, Editions Dunod, Paris, 2005

construire une relation. Tentons maintenant de l'inscrire dans le cadre organisationnel afin d'affiner notre analyse pour proposer notre définition de cette communication interculturelle.

2.2. La communication organisationnelle

Il convient ici de nous interroger sur les processus de communication au sein des organisations. L'étude de la communication dans ce cadre permet, selon Mucchielli¹⁴, de faire ressortir 6 processus de communication :

1. **La construction de sens** : se faire comprendre par son interlocuteur est essentiel et passe par l'échange de signes et de symboles auxquels on accorde la même signification. Cette communication s'effectue dans différents contextes (social, culturel, ..).
2. **L'appel aux référents collectifs** : toutes interactions présupposent une série de données partagées (connaissances linguistiques, représentations sociales, normes relationnelles).
3. **La structuration des relations** : il s'agit de sa position dans la relation (intime ou distante, égalitaire ou hiérarchique, consensuelle ou conflictuelle,...).
4. **L'expression de l'identité des acteurs** : notre communication révèle qui nous sommes (valeurs, attitudes, ...).
5. **L'émergence de l'information** : L'information prend son sens dans le système des intentions prioritaires de l'acteur auquel elle est destinée.
6. **L'influence.**

Au sein d'une organisation, ces processus trouvent leurs places autour de différents questionnements : Quel est le contexte ? Qu'attend-on de la communication dans ce cadre-là ? Quels sont les enjeux de la communication ? Quelles relations les acteurs entretiennent-ils ? Quels sont leur logique d'action et leurs enjeux propres ? Quelles techniques de communication utiliser ?

2.2.1. Les principaux types de communication

Au sein de l'organisation, nous pouvons distinguer 3 grands types de communication.

2.2.1.1. La communication interpersonnelle

Elle considère 2 acteurs (émetteurs, récepteur).

C'est le plus souvent là où la compréhension est la meilleure car le *feed back* est quasiment systématique. Selon l'école PaloAlto, interviennent aussi la relation et le contenu.

Au sein de l'organisation, nous rencontrons de très nombreuses manifestations de ce type de communication (entre collègues, entre hiérarchique/subordonné, ...).

2.2.1.2. La communication de masse

Sont en présence un émetteur qui s'adresse au plus grand nombre de récepteurs possible.

Le niveau de compréhension est le plus souvent moins bon. Il n'y a, par ailleurs, que de très rares possibilités de *feed back* immédiat. Celui-ci, lorsqu'il se manifeste, est très lent. Ce type de communication est moins naturel, et porte une forte charge symbolique. Cette forme de communication est ainsi matérialisée par la culture d'entreprise, l'intervention du dirigeant à l'encontre de ses employés, Il faut faire passer un message, une vision, un socle commun. Cette forme de communication utilise des supports (canaux) variés (parole, écrit, image, ..)

¹⁴ MUCCHIELLI A., « Les sciences de l'information et de la communication », Hachette, Paris, 2001 (3^e éd.)

2.2.1.3. La communication de groupe

La communication de groupe est assez complexe et multiple car elle est liée à la taille du groupe, sa fonction et la personnalité des membres qui le composent. Il peut s'agir tant d'un émetteur qui s'adresse à plusieurs récepteurs, que d'une communication de réseau au sein du groupe. Le réseau correspond alors à un ensemble d'acteurs faisant circuler des messages. Nous aborderons cette forme d'interaction dans la sous-partie qui traite de la dynamique d'équipe.

Ces trois types de communication interviennent dans l'organisation de manière simultanée ou concomitante.

2.2.2. Les rites d'interaction

Les rites sont nécessaires car ils permettent aux acteurs de vivre ensemble et de coordonner leurs échanges. Comme nous le rappelle Jean-François Chanlat¹⁵, la mise en relation ne va pas de soi. Même si l'on a besoin de l'autre pour construire son identité, il importe d'assurer le lien social par des actions codées. Erving Goffman¹⁶ insiste sur la nécessité de ne pas faire « perdre la face » à l'autre afin de lui donner l'opportunité de « faire bonne figure ». Les rites d'interaction au sein des organisations, vont permettre d'assurer un lien de communication entre les acteurs.

Il s'agit de l'instauration d'un certain protocole qui n'a pas de relation directe avec le contenu du message, comme, par exemple, tenir la porte à celui que l'on précède après notre passage. Entraver ces rites peut sous-tendre un désir de domination, ou tout simplement une maladresse due à un manque de connaissance, une distraction

Ceci peut se traduire, à l'instar de l'expérience vécue par une formatrice en *coaching*, par un comportement de « mismatcher » au sein d'une réunion que j'ai vécu, il y a quelques années maintenant : « Lors d'une réunion de *team building* au cours de laquelle il était nécessaire de se dévoiler pour étudier les craintes de chacun des membres du groupe suscitées par l'annonce d'un rachat du site et d'un plan social, un membre a refusé de se prêter au jeu en cherchant à monopoliser la parole et à sortir du « protocole du cadre de formation » par une contraction systématique des dires de l'intervenant. Il a pris la position de « mismatcher ». Le formateur ne voulait pas agir de manière très violente en lui faisant perdre la face devant le groupe. Il s'est positionné sur le mode interrogatif pour montrer un intérêt à ce que pouvait dire son interlocuteur et l'a habilement eu à l'usure ».

Dans le cadre culturel national, les protocoles d'usage sont en général connus, mais il importe de les apprendre lorsque qu'un acteur se retrouve dans un contexte inhabituel. Pour reprendre les dires de notre panel de professionnels, « *A Rome, il faut être romain* ».

Dans l'organisation, ces rites peuvent se traduire par des normes. Plus il y aura de normalisation moins il y aura de liberté donnée dans certaines démarches. Cette normalisation interviendra sous plusieurs vecteurs : le positionnement, qui sous-entendra un type de comportement (hiérarchie, place dans l'organisation, ..), procédure...

2.2.3. Les enjeux de la communication

La communication dans les organisations s'organise principalement autour de l'idée de faire passer un message. Celui-ci peut prendre différentes formes (information, émotion, influencer, ...).

¹⁵ Article de CHANLAT Jean-François intitulé « Le manager européen à l'écoute de la culture » paru dans KALIKA Michel (Collectif), *Management européen et mondialisation*, Editions Dunod, Paris, 2005

¹⁶ GOFFMAN Erving, *Les rites d'interaction*, Editions de Minuit, Paris, 1993

Nous pouvons identifier des enjeux :

2.2.3.1. D'ordre identitaire

L'identité individuelle se construit avec le regard de l'autre. C'est la raison pour laquelle il y a une attente tacite entre les acteurs : l'image doit être confirmée par l'autre, de la même manière que Monica cherche dans le regard et l'attitude de l'autre des signes d'acquiescement signifiant que le message est clair. Plus le rôle, le positionnement social, hiérarchique..., seront clairement identifiés, meilleure sera la communication. Mais encore faut-il parler le même langage. Le fait culturel comme nous le verrons plus tard n'est pas neutre. Boris Cyrulnik¹⁷, insiste sur ce point « *La communication concerne tous les êtres vivants, mais ce qui est propre aux hommes, c'est la possibilité qu'ils ont de désigner des objets du monde réel par des combinaisons de sons arbitraires. C'est ainsi qu'entre locuteurs se recrée un monde.* »

2.2.3.2. D'ordre relationnel

La relation à autrui constitue un vrai enjeu, car elle n'est pas sécurisée. Au-delà des rites d'interaction simple comme la courtoisie par exemple, il y a un risque de rejet (non réponse au mail, évitement, ...), d'intrusion. Les échanges dans l'entreprise bien qu'ils soient normés par l'identité situationnelle, n'est pas normé dans toutes ces configurations. Un fonctionnement plus personnel reprend le dessus, on parle parfois d'*électron libre* dans les organisations ; il s'agit d'insoumis volontaires qui agissent de manière très autonome et parfois imprévisible.

2.2.3.3. D'ordre territorial

L'intrusion constitue une crainte, et cela suppose qu'il faut protéger son espace. L'espace peut être géographique, matérialisé par une zone (une zone de travail, un bureau, ...), mais également symbolique (s'immiscer dans le travail de l'autre, ...). Défendre son espace constitue également l'un des enjeux dans les organisations. Et pour cela le pouvoir constitue un des moyens possibles. L'information est, d'une certaine manière, un territoire. On sait où l'on ne sait pas, sous entendu on est de la partie ou pas. Chaque information relève d'un degré d'importance variable et l'enjeu sera de maîtriser *cet espace* « *VIP* ». Le secret de l'information marque bien une scission, « *on ne fait pas partie du même monde ou on matche dans la même catégorie* ».

2.2.4. De la communication à l'information

A l'instar de ce que nous explique Jean François Chanlat¹⁸, communiquer est devenu, dans nos sociétés modernes une nécessité. Aujourd'hui la communication revêt des formes diverses et l'amalgame entre communication et information est très fréquent. « *Informing n'est cependant pas équivalent à communiquer, même si les deux paramètres sont indispensables dans une entreprise : un défaut de communication ne favorise pas la cohésion, un défaut d'information peut générer des rumeurs.* »

S'intéresser à la communication dans l'organisation aide concrètement à comprendre, comme nous l'avons vu plus haut, toutes les dimensions qu'elle revêt et permet d'appréhender les conséquences lorsqu'elle fait défaut ou lorsqu'elle est défaillante. **Communiquer est un processus interactif qui vise à donner du sens à la relation.** C'est donc construire une définition commune des situations, donner du sens à des faits, des événements pour agir. Il est important de noter que le sens ne préexiste

¹⁷ CYRULNIK Boris, « Découvertes : du langage aux langues », *Science et Vie* (n°227), juin 2004

¹⁸ CHANLAT Jean-François, *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, Editions Eska, Québec, 2000

pas, il se construit. Il est clair pour tous que la communication parfaite est une utopie. Cela ne signifie pas de renoncer à toute recherche de rationalité. Les codes véhiculés par le langage peuvent permettre d'approcher une dimension a priori rationnelle de la communication. Les éléments qui vont suivre pourront nous aider à vérifier cette proposition.

2.3. Parler de langue, langage ou de parole ?

La linguistique ou l'étude du langage humain aide à démontrer le rôle de la langue dans les relations interpersonnelles et dans la communication interculturelle. Auteur de certains concepts fondamentaux dans le domaine de la linguistique, Ferdinand de Saussure a notamment établi une distinction entre **la langue, le langage et la parole**.

2.3.1. La langue

« *Produit social de la faculté du langage et un ensemble de conventions nécessaires, adoptées par le corps social pour permettre l'exercice de cette faculté chez les individus* »¹⁹, la **langue** serait un système de signes utilisé par l'ensemble d'une communauté tel l'anglais ou le français. Dans le contexte international actuel, nous entendons parler de langues hybrides telles que l'« *eurofrançais* » ou le « *Global English* ».

« *Il est bon de rappeler tout de même que notre langue est le reflet de notre culture, celle dans laquelle on a grandi, et qui fait un des liens principaux de la communauté à laquelle on appartient.* »²⁰. La langue nous permet de créer des relations interpersonnelles en rentrant dans un échange avec un ou plusieurs interlocuteurs et sert à transmettre un patrimoine collectif de génération en génération. Elle fait partie intégrante de l'identité sociale d'une personne ou d'une collectivité et conditionne souvent notre façon de voir le monde, « *les limites de ma langue signifient les limites de mon propre monde* »²¹. La langue permet également de situer notre appartenance à une classe sociale.

¹⁹ DE SAUSSURE Ferdinand, *Cours de linguistique générale*, Payot, Paris, 1995

²⁰ REY Alain, « *Il faut lutter contre l'hégémonie d'une langue* », dans *Le Parisien*, samedi 23 octobre 2004

²¹ Ludwig Wittgenstein

Figure n°10 : Les sept fonctions de la langue d'après Halliday, 1973

Fonction	Activités orales	Activités écrites
Instrumentale <i>(Je veux)</i> Axée sur la satisfaction de besoins divers, l'obtention de biens et de services	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conversation ▪ message publicitaire ▪ demande téléphonique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lettre d'affaire ▪ note de service ▪ lettre d'opinion ▪ message publicitaire
Régulatrice <i>(Fais comme je te dis)</i> Utilisée pour contrôler le comportement d'autrui	<ul style="list-style-type: none"> ▪ directives ▪ gestes ▪ jeu dramatique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ directive ▪ règlement ▪ instruction
Interactive <i>(Toi et moi)</i> Utilisée pour entrer en contact avec autrui dans l'attente d'une réponse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conversation ▪ débat ▪ discussion ▪ mise en commun ▪ appel téléphonique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ correspondance ▪ réseau électronique ▪ babillard électronique
Personnelle <i>(Voici qui je suis)</i> Permet à son auteur ou auteure d'exprimer son caractère unique, sa conscience de soi, ses goûts, ses sentiments et ses opinions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ discussion ▪ débat ▪ mise en commun ▪ table ronde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ journal personnel ▪ journal dialogué ▪ lettre d'opinion ▪ article critique ▪ critique littéraire
Imaginative <i>(Imaginons que)</i> Sert à créer un environnement de son cru, entièrement fictif, à explorer le langage, à se construire un imaginaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conter une histoire ▪ mise en scène ▪ jeu dramatique ▪ chanson à répondre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ histoire ▪ conte ▪ scénario ▪ poèmes ▪ calligrammes
Heuristique <i>(Dis-moi)</i> Recouvre l'ensemble des types de questions qu'on apprend à se poser dans la recherche du savoir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entrevue ▪ discussion dirigée ▪ questionnement didactique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ questionnaire analytique ▪ recherche guidée ▪ schéma conceptuel ▪ journal de bord
Informative <i>(Je te dis que)</i> Permettre la transmission ou de se donner des informations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rapport oral ▪ conversation ▪ émission radiophonique ▪ vidéo-clip 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mémo ▪ article de journal ▪ recherche ▪ tableau ▪ dépliant publicitaire

2.3.2. Le langage

Le **langage** est la « *faculté de mettre en œuvre un système de signes linguistiques* » (qui constituent la langue) permettant la communication et l'expression de la pensée. Pour Rousseau²², le langage comme « *art de communiquer nos idées dépend moins des organes qui nous servent à cette communication que d'une faculté propre à l'homme, qui fait employer ses organes à cet usage* ». Il y a donc une notion d'intention qui change des codes de communication animaux qui restent propres au type de situation.

A la différence des animaux qui communiquent par des codes et des signaux qui visent à déclencher un certain comportement lié à un besoin, le langage humain présente des capacités supplémentaires définies comme suit :

La capacité à l'alternance

- Le langage humain permet de rentrer en relation avec son interlocuteur en établissant une véritable communication à double sens en contraste avec la communication animale qui sert à déclencher une action spécifique.

La capacité d'abstraction

- Le langage humain ne se limite pas à l'expression d'un réel présent, mais permet de parler d'une situation potentielle future ou de la mémoire du passé.

La capacité d'argumentation

- Le langage humain permet un échange pour défendre un point de vue ou faire accepter son point de vue à son interlocuteur par le biais d'un débat intellectuel. Ceci suppose une certaine structure et manipulation du langage.

La capacité d'apprentissage

- Le langage humain est acquis (l'homme doit apprendre à parler) tandis que le langage animal est inné.

Un tableau récapitulatif des différentes fonctions du langage (d'après Jakobson) figure dans la partie communication.

Pour William Latov, le langage est « *une forme de comportement social* » et une « *source de malentendus* »²³ pour Antoine de St. Exupéry.

Plusieurs langages peuvent coexister au sein d'une même langue et la plupart des personnes interviewées pendant notre étude pratique ont déclaré avoir recours à un « **langage métier** ». Citons par exemple le **jargon juridique** ou le **jargon informatique** décrit pour ce dernier comme « *un langage propre aux représentants des professions gravitant autour de l'informatique. Discutant essentiellement par messages courts, ces individus utilisent en excès des abréviations et des acronymes, souvent d'origine anglophone* »²⁴.

²² ROUSSEAU Jean-Jacques, *Essai sur l'origine des langues*, Gallimard, Paris, 1990

²³ DE SAINT EXUPÉRY Antoine, *Le Petit Prince*, Folio, Paris, 1999

²⁴ Source : Wikipédia

Ces pseudo-langages créent une base de communication en s'appuyant sur les termes techniques et les centres d'intérêt propres au métier. Selon Colin T., « *every function has its own language. People who work in the same sector will often find it easier to converse with a fellow colleague in a foreign language because they have things in common* ».

Dans un contexte multiculturel, le langage métier s'adapte souvent en impliquant une standardisation des termes spécifiques à la fonction. Avocat dans un cabinet d'avocats international, Jacob G. nous explique que son langage professionnel «...*correspond aux termes employés par les avocats qui pratiquent l'arbitrage international. En fait, on uniformise en limitant l'utilisation du jargon juridique des différents pays pour rendre plus facile la communication avec des avocats qui viennent d'autres pays* ».

Dans certains cas, le langage « métier » fusionne avec le langage « entreprise » pour produire un système de communication très spécifique à un contexte de travail particulier. A titre d'exemple, Elodie B. apprentie chez Un grand groupe des métiers de l'électricité, parle « *d'un mélange de mots issus de la culture interne de l'entreprise, avec une intégration de vocabulaire d'anglais international et de mots RH à proprement parler... que je ne suis pas sûre de pouvoir exporter ailleurs* ».

Rapport du langage à la pensée : c'est l'histoire de la poule et de l'œuf. Le langage ne fait-il qu'exprimer une pensée ? Dans son livre « 1984 », George Orwell imagine l'imposition d'une nouvelle langue intitulée « Newspeak » avec un vocabulaire restreint qui était sans doute destiné à diminuer la portée de la pensée en allant jusqu'à dire que si les êtres humains ne disposent pas de mots pour exprimer un désir de révolution, ils ne peuvent pas se révolter²⁵.

La langue de travail serait la **langue véhiculaire** (servant aux communications entre des groupes de langue maternelle différente) et le langage métier serait la **langue vernaculaire** (langue parlée à l'intérieur d'une communauté souvent restreinte).

2.3.3. La parole

Ferdinand de Saussure définit la **parole** comme « *l'utilisation effective du système de la langue par les locuteurs* ». Dans l'entreprise, on parle de la **parole monogérée** (ex. une plaidoirie dans laquelle l'avocat construit seul ses propos) et **polygérée** (ex. l'aller-retour de communication entre l'enseignant et ses élèves en classe).

2.3.4. Hypothèse de la Relativité Linguistique

« *Les langues parlées par locuteurs natifs construisent des catégories qui agissent comme une grille à travers laquelle nous percevons le monde et qui régissent la façon dont nous classons et conceptualisons différents phénomènes* »²⁶. Or, tant que nous n'apprenons pas une deuxième langue, ces grilles nous restent largement inconnues. Ce n'est qu'au moment où nous essayons de décrire un phénomène qui ne rentre pas dans notre grille que nous nous rendons compte de l'influence de la langue sur notre façon de nous exprimer. Il est quasi-impossible de faire comprendre l'hypothèse Sapir-Whorf à une personne monolingue. Considérons également que l'hypothèse n'attribue pas une seule grille par langue mais plusieurs. Anglais, Australiens et Américains ne donnent pas les mêmes sens aux

²⁵ « *if humans cannot form the words to express a revolution they cannot revolt* »

²⁶ GEOFFROY Christine, *La mésentente cordiale*, Editions Grasset & Fasquelle/Le Monde de l'Education, Paris, 2001

mêmes mots et les anglophones ne sont pas à l'abri des malentendus. Anthea se souvient de la conversation téléphonique suivante avec une collègue américaine :

Collègue : *Hi Anthea – I'm calling to ask you a favour*
 « Salut Anthea – Je t'appelle pour te demander un service »
Anthea : *Go ahead!*
 « Bien sûr/Avec plaisir »

La collègue américaine s'est vexée car elle trouvait la phrase « Go ahead ! » très directive alors que cette phrase voulait dire « Sens-toi libre de me demander ce service ». Si ce genre de malentendu est possible entre personnes parlant la même langue, comment peut-on imaginer que la langue n'influence pas le travail en équipes multiculturelles et multilingues ?

Sur ce dernier exemple, il apparaît clair que le paradoxe du langage réside bien à la fois dans sa base universelle et dans ce qui le particularise. L'universel s'efface derrière l'intégration culturelle particulière, voire unique. Ainsi, nous intégrons tous notre capital culturel dans une base collective, mise à l'épreuve des rencontres, des histoires, de la langue. Cette base s'élargit ainsi pour s'enrichir de pratiques singulières. Les dimensions de l'interculturelle semblent difficiles à définir. Nous nous proposons cependant de donner quelques pistes de réflexion pour affiner notre définition de la communication interculturelle.

Comment parler de la mer à la grenouille du puits ? (Chung Tsu, philosophe chinois)

2.4. L'interculturel

Retour à l'essence du mot et la notion de culture

Revenons quelques instants à l'essence du mot pour mieux comprendre l'étendue de notre sujet. Le petit Larousse définit l'interculturel comme un adjectif qui concerne **les contacts entre différentes cultures**. Cette définition nous amène à nous poser la question des différentes approches de la culture. Au cours des nombreuses lectures que nous avons faites dans le domaine de l'interculturel, nous avons pu en identifier deux : une approche universaliste et une approche culturaliste.

2.4.1. Approche universaliste et culturaliste de la culture

L'approche universaliste développe l'idée que toute bonne pratique est généralisable peu importe l'environnement dans lequel on se trouve. C'est ce que de nombreux auteurs ont pu, entre autres, reprocher à l'approche des Américains, qui pendant de nombreuses années, ont eu tendance à vouloir mettre en place des méthodes qui avaient eu du succès aux Etats-Unis. De nombreux auteurs de l'interculturel, dont Fons Trompenaars, montrent que cette approche universaliste a d'abord été développée par des Américains et pour les Américains. De ce fait, elle n'est pas généralisable, du moins telle quelle, à d'autres cultures.

L'approche culturaliste s'oppose tout à fait à l'approche développée ci-dessus puisqu'elle insiste sur le fait que toute méthode de gestion pour être efficace doit être adaptée à l'environnement. Cette approche prend en compte la culture de chaque pays. Pour illustrer cette idée, prenons l'exemple de la direction par objectifs (DPO) développée aux Etats-Unis. Cette méthode est adaptée à une culture américaine,

mais n'est pas toujours transférable à d'autres cultures sans un certain ajustement. C'est ainsi qu'en Allemagne, le DPO est devenu la direction par accord sur les objectifs, l'Allemagne étant un pays à tendance plus consensuelle. En France, la DPO est devenue la direction participative par les objectifs.

Des travaux²⁷ effectués par Philippe d'Iribarne, Alain Henry, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier et Tatjana Globakar en 1998 insistent bien sur cette approche. Leurs travaux consistent à passer plusieurs mois dans des entreprises (européennes, africaines et nord américaines pour l'essentiel) afin d'analyser l'adéquation entre l'économie des entreprises et la culture des individus.

Les auteurs cherchent à répondre à la question : « la globalisation, la mondialisation entraîne t-elle une condamnation des particularismes culturels ? ». Ils arrivent à la conclusion que bien au contraire, au lieu d'avoir un phénomène de lissage, la mondialisation a plutôt tendance à retrancher les gens dans leur culture et donc d'accentuer le phénomène. D'où l'importance pour les entreprises de bien connaître ses différences culturelles pour arriver à les gérer. « Si elles ne veulent pas disparaître, les entreprises ont intérêt à gérer avec compétence les particularismes culturels plutôt que de les combattre »²⁸.

2.4.2. Les différentes approches de la culture

A la question « Comment gérez-vous la communication interculturelle dans votre organisation ? », Margaret G.-G. nous a très justement demandé de préciser notre sujet. La culture a plusieurs significations.

« La culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique ; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles (dérivées de et sélectionnées par l'histoire) et des valeurs qui leur sont attachées ». (C. Kluckhohn).

2.4.2.1. La culture nationale

Il s'agit d'un groupe de personnes ayant une même identité nationale.

Cette culture est, somme toute, celle qui est la plus évidente à tout un chacun, mais qui dans certains cas peut être difficile à cerner. Si nous prenons par exemple le cas de la Suisse ou de la Belgique, la culture nationale est difficile à définir puisqu'il existe au sein même de ce pays différentes cultures. Il en est de même avec l'Espagne où lors de notre entretien avec un professeur universitaire, celui-ci nous a bien affirmé qu'avant de placer les étudiants dans les universités, il fallait prendre en compte les spécificités régionales. Les différentes régions espagnoles ayant un statut indépendant, elles ont des spécificités non seulement en termes de culture, mais également en termes de langage.

2.4.2.2. La culture régionale

Il s'agit d'un groupe de personnes ayant une même identité régionale.

Nous venons d'aborder le sujet. Il nous reste à spécifier que les cultures régionales ne sont pas confinées à l'intérieur d'un pays mais qu'elles peuvent également dépasser les frontières d'un seul pays. Prenons le cas de la région du pays basque dont une partie est en France et une autre en Espagne.

2.4.2.3. La culture d'entreprise

Il s'agit d'un ensemble de traditions de structures et de savoir-faire qui assurent un code de comportements implicite et la cohésion à l'intérieur de l'entreprise.

²⁷ D'IRIBARNE Philippe, *Cultures et Mondialisation : Gérer par delà les frontières*, Seuil, Paris, 1998

²⁸ D'IRIBARNE Philippe, *Cultures et Mondialisation : Gérer par delà les frontières*, Seuil, Paris, 1998

A noter qu'avec la multiplication des groupes, on peut également dissocier la culture siège de la culture filiale ; ce que Margaret G.-G. nous a rappelé en nous donnant l'exemple du rachat d'une société allemande : « *Dans ce cas, nous avons communiqué et expliqué la culture du siège social et non la culture des entreprises* » qui peut effectivement être différente, surtout dans ce cas où le siège social se trouve aux Etats-Unis. « *La culture représente un maillon de l'entreprise qu'il ne faut pas négliger. Il faut toujours la regarder à travers l'ensemble des facettes qui la composent et ne jamais faire d'impasse ni la survoler si on veut avoir une vision efficace de sa structure. Si une entreprise veut imposer sa structure aux 4 coins du globe en la faisant triompher sur les cultures nationales, elle doit tenir compte du contexte et des spécificités locales, car l'histoire laisse des traces indélébiles dans les traits culturels d'une société.* »²⁹

2.4.2.4. La culture métier

Il s'agit d'un ensemble de comportements et de représentations liés à une profession, un métier ou une activité professionnelle. L'exemple le plus souvent repris est sans doute le métier de l'informatique. Mais on peut également citer le métier de la finance ou du juridique. Cette culture se caractérise par un fonctionnement spécifique, des habitudes de travail, un jargon particulier, comme nous l'avons dit plus haut. Il s'agit de différents signes d'appartenances conscient et inconscient permettant d'être reconnu par ses pairs. Il n'y a pas toujours d'intention préméditée ; ceci existe de fait de part l'exposition à cette culture particulière.

A titre illustratif, prenons l'exemple d'un grand groupe multinational :

- Les différentes fonctions ont des attentes très différentes les unes des autres. Les ingénieurs ont besoin d'une reconnaissance orale plus que financière.
- Ils ont des représentations très différentes des choses. Par exemple, la base de données RH est très longue et très compliquée à utiliser et il est dit souvent qu'elle a été faite « par des ingénieurs pour des ingénieurs » (pas du tout convivial, beaucoup de liaisons croisées entre serveurs etc. et surtout aucune logique dans les marches à suivre pour obtenir des informations).
- Il y a peut-être une logique mais pas du tout celle des RH.
- Les ingénieurs ont une autre façon de parler – il y a des choses qui sont complètement évidentes pour eux dont les autres employés n'ont même pas conscience.

2.4.2.5. La culture liée à la personnalité des individus

Nous retiendrons la définition que nous propose G. Hofstede : « *La culture comme programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre* »³⁰. La programmation collective sera considérée comme un type de profil. Bien que nous soyons tous différents, il est possible de proposer différentes typologies permettant de mieux appréhender la communication avec l'autre. Il s'agit sans doute de l'angle le plus complexe de la communication interculturelle car il y a une référence à l'histoire collective mais aussi l'histoire personnelle. Nous verrons par la suite que les entreprises proposent aujourd'hui différents outils afin d'aider à l'amélioration de la communication interpersonnelle.

Ces différentes strates nous ont permis d'isoler la culture dans chacune des dimensions précitées pour mieux les définir, mais dans le monde du travail comme dans la vie privée d'ailleurs, toutes ces cultures se mêlent, interagissent et se confrontent.

²⁹ D'IRIBARNE Philippe, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1993

³⁰ BOLLINGER Hofst, *Différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, Paris, 1987

2.4.3. La notion d'interculturel

La notion d'interculturel s'est vulgarisée pour ne définir souvent qu'une dimension des cultures explicitées plus haut : la différence nationale. Bien que ce regard nous semble partiel, le monde de l'entreprise s'est emparé de cette proposition. Comme nous le rappelle justement Noël Equilbey, « *la notion d'interculturel se différencie de celle de multiculturel ou de pluriculturel qui correspondent simplement à la juxtaposition de cultures dans un contexte donné. La notion de management interculturel peut se définir comme la mise en œuvre et l'animation d'équipes constituées de personnes relevant de cultures différentes* »³¹.

Il nous appartient de noter ce premier constat, les entreprises ont conscience qu'il faut intégrer dans leur management la notion d'interculturel. Nous prenons souvent notre propre culture pour acquise et ce n'est que lorsque nous sommes confrontés à une culture différente de la nôtre que nous commençons à nous interroger sur les fondements des cultures. Mais au-delà de cette réalité, il nous apparaît que l'interculturel comporte des paliers. Tout le monde n'est pas interculturel de la même manière.

Pascal Baudry³² dit avoir découvert l'interculturel en épousant une américaine et a identifié sept niveaux de maîtrise de l'interculturalité comme suit :

1. Ne pas s'apercevoir de différences culturelles :
 - **Disney** en a fait les frais lorsqu'il a essayé d'imposer un style de management américain très « interdictif » aux équipes européennes travaillant au parc Eurodisney. Cette méconnaissance de la culture française, voire européenne, a coûté très cher au géant américain.
2. Rester cantonné dans la critique ou dans la louange.
 - Lorsque l'on parvient à constater les différences, la réaction est souvent régressive, comme par exemple : un système d'éducation qui diffère du nôtre est sûrement moins bien.
3. Expliquer l'autre culture depuis la sienne.
 - Impossible d'expliquer une autre culture en gardant son filtre culturel d'origine. – les résultats seront toujours biaisés.
4. Comprendre une culture de l'intérieur.
 - Pour ce faire, il faut se laisser intégrer dans une culture, ce qui implique une mise en veille temporaire de ses propres valeurs.
5. Voir sa propre culture de l'extérieur.
 - Nécessite un certain recul.
6. Communiquer interculturellement.
7. Faire évoluer une culture.

Une culture n'est jamais neutre et nous ne pouvons jamais nous en délivrer complètement. Par ailleurs, la totale intégration d'une culture, même pour des enfants issus de couples de cultures nationales différentes, reste difficile. Le biculturalisme est rarement équilibré, il y a souvent une culture qui prend le pas sur l'autre (il y a des degrés d'intégration). Et intégrer une culture, sortie de ce contexte particulier, rend la démarche encore plus laborieuse. Au-delà de cette évidence, il semble réellement

³¹ EQUILBEY Noël, *Le management interculturel, Management & Société, Paris, 2004*

³² Auteur du livre « Français et Américains, l'autre rive » (voir bibliographie)

que le fait de dépasser la simple mise en contact de cultures nationales différentes, comme nous le suggère la définition du Larousse, rend la démarche encore plus délicate.

Ainsi que nous le rappelle Jean-François Chanlat, communiquer et rendre cette communication efficace, n'est pas une évidence. La construction de cette communication s'organise autour de plusieurs éléments.

2.4.4. La communication interculturelle

L'anthropologue C. Geertz³³ nous précise que « *la communication consiste en un jeu de signes et de symboles dans un contexte et un cadre déterminé difficilement réductible à leur seul contenu apparent ou immédiat. Par ailleurs, la culture fournit alors un cadre interprétatif pour les échanges.* »

Revenons à notre définition de la communication : **Communiquer c'est un processus interactif pour donner du sens à la relation.** Et voyons en quoi la culture induit une approche particulière de la communication.

La communication interculturelle vu par Edward Hall

Edward Hall, américain né en 1914, s'est intéressé à la communication non verbale dans le domaine de l'interculturel. E. Hall a commencé ses recherches lorsqu'il s'est aperçu que la communication verbale ne constitue que 20% de la communication. Il reste donc 80% de communication non verbale.

Hall apporte une approche intéressante au langage et la particularité du temps et de l'espace dans les échanges interculturels. Au cours de ses recherches, Edward Hall a défini que non seulement les problèmes interculturels pouvaient être liés à des problèmes de langage mais également et peut être essentiellement à différentes approches que nos sociétés se faisaient du temps et de l'espace. Il démontre que la conscience du temps comme celle de l'espace est une variable qui dépend de la culture.

Sociétés polychrones et monochrones

Dans son ouvrage « *La danse de la vie* »³⁴ Hall définit les sociétés polychrones et les sociétés monochrones.

Dans les pays monochrones (Etats-Unis, Grande-Bretagne, Allemagne, Suède, ..), le temps est séquentiel et planifié de façon rigoureuse. La contrainte temporelle est telle qu'on y considère un changement d'agenda comme une perte de crédibilité. Les habitants de ce pays partagent les mêmes codes de conduite, principe de management, procédure et habitude de travail. Ces sociétés se caractérisent par le fait de pouvoir s'occuper de plusieurs choses à la fois.

Dans les pays polychrones (Afrique, Asie, peuples latins, ..) l'homme passe en premier et le temps n'est pas fixe : il se dilate ou se rétracte selon les personnes concernées. Les réunions peuvent être reportées, allongées, et les retards amusent.

Selon l'approche que l'on aura, les relations entre individus seront distinctes. Pour cette raison, il est important dans les relations interculturelles de connaître ces aspects afin d'éviter de faire des impairs.

³³ GEERTZ Clifford, *The interpretation of cultures*, Basic Books, New York, 2000

³⁴ HALL Edward, *La danse de la vie : temps culturel, temps vécu*, Seuil, Paris, 1984

Messages à contexte riche et à contexte fort

Dans les échanges interculturels, les traducteurs sont limités du fait de la méconnaissance du contexte dans lequel la conversation a lieu. Il existe des messages à contexte riche et des messages à contexte pauvre.

Les **messages à contexte riche** sont ceux qui vont nécessiter des interlocuteurs beaucoup d'explications et d'informations afin qu'ils puissent se comprendre.

Les **messages à contexte pauvre** sont ceux qui nécessiteront peu d'explications et d'informations pour que le message soit compris.

Le traducteur informatique ne peut faire la distinction entre les deux messages. Seul, l'être humain arrive à faire la distinction et adapte donc son message à la situation, au contexte.

En situation interculturelle, le contexte prend encore plus de poids dans les relations interpersonnelles. Du fait l'individu sera amené à ajuster ses explications. **En combinant les deux, on constate qu'un apport d'information doit compenser une perte de contexte pour que la signification reste constante.**

A cela, Edward Hall ajoute les **messages lents** et les **messages rapides**. Certaines cultures ont tendance à favoriser les relations courtes et d'autres les relations longues. Si le message ne s'adapte pas à cette situation, il ne sera donc pas reçu correctement par la personne en face.

Exemple d'Adela C. présentant une réunion qui a eu lieu dans un premier temps avec un collègue espagnol et puis dans un deuxième temps avec un collègue allemand.

La réunion pour le premier groupe a duré 1 heure tandis que pour le deuxième groupe, la réunion n'a duré que 15 minutes et le résultat fût le même.

*Dans le premier cas, les Espagnols avaient besoin de donner beaucoup plus d'explications (qui ne lui étaient pas utiles dans le cas présent,) mais ils se sont sentis obligés de donner ces explications. Message à contexte **riche et lent**.*

*Dans le deuxième cas, les collègues allemands ont répondu aux questions d'Adela sans entrer dans des explications complexes. Ils n'en ressentaient pas le besoin, ils répondaient aux questions tout simplement. Message à contexte **pauvre et rapide**.*

Au vu des données proposées par cette première partie, nous pouvons définir **la communication interculturelle comme étant un processus interactif qui s'inscrit dans un cadre culturel mouvant et qui vise à donner du sens à une relation.**

A la suite de cet apport plutôt théorique, nous tenions à vérifier lors de nos questionnaires l'importance de la communication interculturelle dans les organisations. Nous souhaitons voir si cette communication interculturelle posait des problèmes et si oui, comment ces problèmes étaient gérés.

PARTIE II

Observations Terrain

A la suite de ce rappel théorique, nous avons voulu rencontrer des professionnels vivant l'interculturel ou immergés dans l'interculturel pour mieux cerner les difficultés rencontrées dans la communication. Dans cette étude, nous avons privilégié des acteurs très impliqués dans l'interculturel. Nous les avons interrogés sur la base d'un questionnaire qualitatif. Nous rapportons les réponses obtenues sous deux grands thèmes : les trois axes de la communication (textuel, co-textuel, contextuel) et les interactions entre les individus.

CHAPITRE 3

Les observations liées aux trois axes de la communication interculturelle

Nous nous intéressons ici à la traduction et à l'analyse des interviews et observations faites auprès des acteurs exposés à un environnement interculturel sur le thème de la communication. Comme nous l'avons rappelé dans la première partie de notre étude, la communication s'articule autour de 3 axes soit le **textuel**, le **co-textuel** et le **contextuel**³⁵. Nous traiterons les résultats de nos observations suivant ce modèle pour ensuite proposer une analyse des interactions et des malentendus, dysfonctionnements, qui en découlent.

3.1. Les observations liées au textuel

Le textuel est un élément majeur souligné par les acteurs. La confrontation des différentes langues constitue à proprement parler une préoccupation. Certains en maîtrisent deux parfaitement, voire plus ; d'autres connaissent des frustrations dès lors qu'ils s'expriment dans une langue étrangère. Voyons ici concrètement ce qu'il en est.

3.1.1. Langue

3.1.1.1. Choix de la langue de travail

Le choix d'une langue de travail commune soulève un certain nombre d'interrogations importantes pour l'entreprise. Voyons d'abord quels sont les facteurs qui incitent les organisations à adopter une langue de travail commune. L'OTAN fait référence à la notion de « langue opérationnelle », en l'occurrence l'anglais, car « ...l'interopérabilité linguistique est aussi importante que toutes les autres formes d'interopérabilité »³⁶.

Pour le Ministère de la Défense, « l'augmentation des exercices menés avec l'OTAN nécessite la pratique d'une seule langue [NDLR : l'anglais] à tous les niveaux hiérarchiques ». En effet, « ...l'emploi des langues de travail [NDLR : le français et l'allemand] durant les exercices a conduit à des retards préjudiciables à leur bonne marche »³⁷. Le Ministère de la Défense a donc opté pour une langue de travail commune dans un souci « de privilégier l'efficacité opérationnelle »³⁸.

Selon Hans Malv, « une organisation internationale ne peut fonctionner de façon optimale si la langue de travail n'est pas commune à tous... Ceci favorise l'incompréhension, l'inefficacité et les coûts ».³⁹ Cette langue commune de travail peut être un « lien très fort de cohésion »⁴⁰.

Ainsi, une langue de travail commune, dite opérationnelle, devrait permettre aux membres d'une organisation de fonctionner de façon optimale. Or, le choix d'une langue commune de travail prend rarement en compte la dimension culturelle menant ainsi quelques fois à des dysfonctionnements dans l'entreprise, telle que la démotivation des salariés. Les conséquences de ce choix peuvent également

³⁵ CHANLAT Jean-François, 2005

³⁶ CROSSEY Mark, « L'amélioration de l'interopérabilité linguistique », NATO review, Été 2005

³⁷ Ministre de la Défense, le 27 décembre 1999

³⁸ Idem

³⁹ MALV Hans, « Quelle devrait être la langue de travail de l'Union européenne ? », Un monde où tout le monde se comprend est un monde meilleur, www.2-2.se, mai 2005

⁴⁰ Idem

exclure des personnes techniquement compétentes, selon un contrôleur de gestion dans un grand groupe français qui considère que « *il est hors de question de prendre une personne à bord si elle ne parle pas anglais* ». L'illustration ci-dessous apporte un éclairage supplémentaire qui confirme cette nécessité de parler une langue commune.

Le cas du Comité GSM à l'European Telecom Administration⁴¹

« *Le choix de la langue de travail était d'une grande importance pour l'efficacité du travail. Au sein du CEPT, l'anglais, le français et l'allemand étaient établis comme langues de travail et les comités travaillaient à l'aide de traducteurs. Pour le Comité GSM, nous avons décidé qu'il serait beaucoup mieux de travailler uniquement en anglais car pratiquement tout le personnel technique avait une maîtrise suffisante de la langue anglaise et travailler avec des traducteurs dans un domaine tellement spécialisé aurait entravé notre travail. Par ailleurs, la prise de dispositions concernant les traducteurs et interprètes impliquerait des problèmes d'ordre pratique et des coûts majeurs. Or, la question de la langue était très sensible dans certains pays et les délégations respectives ont dû argumenter afin de convaincre leur hiérarchie. Elles ont pourtant réussi et l'anglais a été accepté tant bien que mal comme l'unique langue de travail. La question a été abordée de nouveau quelques années plus tard alors que les règles étaient bien établies et le sujet a été classé. Sans ce choix de langue unique de travail, nous n'aurions jamais pu atteindre le consensus dans le délai imparti.* »

Qu'en est-il pour les grands groupes européens ? Nous avons souhaité regarder la question de plus près et vous présentons, dans le tableau ci-après, un panorama des langues de travail utilisées au sein d'un échantillon de grands groupes pour la plupart issus du secteur industriel.

Figure n°11 : Langue de travail dans un échantillon de grands groupes

Entreprise	Secteur	Nationalité	Langue de travail	Commentaires
Air France	Aviation	FR	Français	-----
Airbus	Aviation	FR/DE/ES/UK	Anglais	Dès l'origine, la langue de travail dans le consortium a été l'anglais, limité à un vocabulaire essentiellement technique d'environ 5000 mots.
Alcatel	Télécoms	FR	Anglais	-----
Altadis	Tabac	FR/ES	Anglais	« Une façon de mettre sur un pied d'égalité les salariés espagnols et français »
Arcelor	Acier	FR/ES/LU	Anglais	« Arcelor regroupe des Français, des Espagnols, des Luxembourgeois et des Flamands. Nous sommes tous logés à la même enseigne. Pour aucun d'entre nous l'anglais n'est la langue maternelle. »
Areva	Energie	FR	Anglais	...vous rêvez d'avoir des contacts dans le monde entier... en entrant chez Framatome ANP, intégrez des équipes françaises, allemandes, américaines, et utilisez l'anglais comme langue de travail et d'échanges.

⁴¹ HAUG Thomas, « *How it all began* », *Teletronikk*, mars 2004

Banque Mondiale	Banque	INT	Anglais	"Sa maîtrise tant au niveau de l'oral que de l'écrit est requise pour toutes les demandes d'emploi, quel que soit le poste"
Eurocopter	Aviation	FR/DE	Anglais	« La langue de travail d'Eurocopter n'est d'ailleurs ni l'allemand, ni le français, mais l'anglais...L'harmonisation souhaitée par la direction dans un souci de réduction des coûts de production trouve ses limites dans le respect des cultures locales »
Lafarge	Ciment	FR	Français	La langue et la culture française sont des constituants essentiels de la réalité internationale de Lafarge. C'est pourquoi il est recommandé aux cadres supérieurs d'être capables de suivre une discussion en français. »
Renault-Nissan	Automobile	FR/JP	Anglais & Français	« Voilà plusieurs années que Renault exige de ses nouvelles recrues cadres un score de 750 points au fameux TOEIC (Test of English for International Communication). » ⁴²
Sabena	Aviation	BE	Anglais	En 1999, la compagnie aérienne Sabena a choisi l'anglais comme « langue unique de communication » au défaut des trois langues nationales (français, néerlandais et allemand)
Volvo	Automobile	SE	Anglais (depuis 1975)	Le niveau d'anglais est évalué grâce à un test élaboré en collaboration avec la faculté de langues de Lyon (Volvo France)

La proposition de départ d'avoir une langue commune de travail se confirme tant au sein d'une équipe de travail qu'à l'échelle d'un grand groupe. Le tableau ci-dessus nous laisse entrevoir la possibilité de concilier deux langues de travail. Ce choix est souvent le résultat d'un compromis entre la nationalité du groupe et une réalité géographique et stratégique ; travailler avec l'étranger pour un groupe transnational induit de parler la langue des affaires qui aujourd'hui est l'anglais.

L'exemple ci-dessous tend également à confirmer ce point.

Regardons de plus près l'exemple d'une équipe souvent multiculturelle et multilingue dans un domaine où les conséquences de la barrière de la langue peuvent s'avérer désastreuses : l'aviation civile. Comment cela marche dans les situations où l'enjeu est de taille ?

D'après *Terraeconomica*⁴³, « un accident d'avion sur six serait dû à des erreurs de compréhension linguistique. Au point que l'aviation civile internationale planche sur une nouvelle langue de travail. »

Mais l'usage d'une langue commune ne met pas à l'abri d'incompréhensions ou de malentendus, d'autant que, dans la plupart des cas, cette langue commune ne constitue pas la langue maternelle des différents interlocuteurs. Des problèmes de vocabulaire ou de compréhension phonétique sont fréquents. Et par ailleurs, tous n'ont pas le même niveau de maîtrise.

Qu'en est-il donc pour les critères de sélection pour entrer en formation de contrôle aérien ? Nous avons trouvé les résultats surprenants. Loin de demander une parfaite maîtrise de l'anglais, le concours ICNA « ...nécessite un bon niveau en anglais. »⁴⁴ mais qu'est-ce qui constitue un « bon niveau » ?

⁴² *Nouvel Observateur*, le 9 octobre 2003

⁴³ www.terraeconomica.info

⁴⁴ www.enac.fr

L'organisation Eurocontrol⁴⁵ a introduit en 1995 un test de langue anglaise spécifique au métier de contrôleur aérien⁴⁶, c'est-à-dire, basé sur les compétences communicatives plutôt que les procédures opérationnelles du métier. Ce test inclut des exercices spécifiques au métier ce qui le rend beaucoup plus pertinent qu'un test de niveau général tel que le TOEIC®⁴⁷.

Nous n'avons pas eu d'informations permettant d'assurer que cette nouvelle procédure a eu des résultats bénéfiques attendus. Mais, il semble clair que la nécessité d'un socle commun linguistique a constitué un thème majeur de réflexion à la suite de dysfonctionnements, conduisant à des conséquences tragiques. Cet exemple nous permet d'insister sur le fait que les acteurs et les gestionnaires ont conscience que le choix d'une langue commune de travail, avec un niveau suffisant et homogène est primordial dans le monde d'aujourd'hui et vital dans le secteur d'activité.

Le statut de frontalier où la proximité géographique ne présuppose pas non plus que la compréhension linguistique aille de soi. Dans le domaine ferroviaire, un accident de train en Belgique a coûté la vie à 8 personnes en mars 2001. Il s'est déroulé à la frontière des deux zones linguistiques belges, la zone française et la zone flamande. D'après les archives SNCB basées sur la teneur d'une conversation entre les signaleurs de Wavre et de Louvain, le néerlandophone aurait raccroché car il ne comprenait pas son collègue francophone⁴⁸.

Que penser de ce dernier exemple ? La compréhension linguistique, nous l'avons rappelé, est primordiale dans les contextes professionnels. Par-delà ce premier constat, il apparaît également que le niveau de maîtrise tient une place non négligeable. Et enfin que le langage métier ne constitue pas forcément une base suffisante (comme nous l'a montré la démarche d'Eurocontrol). Et le choix de la langue internationale semble acquis : l'anglais a une place de choix. Mais cela ne signifie pas forcément qu'elle soit admise à tous les niveaux. Il ne faut pas mélanger la langue de travail locale avec celle utilisée pour les échanges internationaux. En effet, même si nous voyons depuis longtemps une recrudescence de l'anglais comme « lingua franca » dans le domaine des affaires internationales, la législation française (Loi du 4 août 1994⁴⁹, dite « loi Toubon »), impose le français comme langue de travail pour certains documents d'entreprise, tels que le contrat de travail et le règlement intérieur. Le local revendique sa spécificité nationale. L'idée n'est pas de se départir d'une langue au profit d'une autre.

Pour certains, l'utilisation de l'anglais comme langue de travail commune peut présenter un problème moral car elle ne respecte pas l'équité des cultures et des langues des membres de l'équipe) et un problème didactique car l'anglais n'est pas considéré comme une langue facile à apprendre surtout lorsqu'il faut saisir les nuances.

*« As a result, there is an obvious **lack of spontaneity** when people with different language backgrounds have to exchange ideas, to say nothing of the misunderstandings and of the risk of being laughed at, a risk unfairly spared to people who can use their own language ».*⁵⁰

⁴⁵ Organisation européenne pour la sécurité de la navigation aérienne

⁴⁶ Test PELA (Proficiency in English language for Air Traffic Control)

⁴⁷ Test of English for International Communication

⁴⁸ www.sncb.online.fr/archives/crash270301.html

⁴⁹ Loi n° 94-665 du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française

⁵⁰ PIRON Claude, "The hidden perverse effects of the current system of international communication", www.geocities.com, le 15 mai 1994

Il est vrai qu'il est important de se sentir à l'aise avec une langue sinon le rapport que l'on peut entretenir avec elle peut s'entacher de frustrations et de fuites.

Selon Sylvie Chevrier, « ...la question linguistique est depuis longtemps résolue par l'apprentissage de l'anglo-américain, l'espéranto des affaires »⁵¹. Concernant les profils que nous avons rencontrés, nous dirons que cette affirmation s'applique relativement bien. Cependant la situation n'est pas aussi lisse.

3.1.1.2. Maîtrise de la langue de travail

Beaucoup des interviewés nous ont confié que le fait de travailler dans une langue étrangère entraînait un appauvrissement de la communication. Ceci ne semble pas entraîner de problèmes particuliers dans le milieu professionnel, mais il est à noter que la plupart sentent une frustration quand ils doivent s'exprimer dans une langue qu'ils ne maîtrisent pas bien. La simplification linguistique véhicule par ailleurs une simplification des échanges qui sont plus fonctionnels. De manière unanime, nos interlocuteurs nous ont rapporté que dans une langue étrangère, ils avaient moins accès aux nuances.

Apprendre une langue à l'âge adulte est de toute évidence un exercice plus complexe. En effet, lors de l'apprentissage de la langue maternelle, nous apprenons le vocabulaire en même temps que les concepts. Or, en apprenant une langue étrangère surtout à l'âge adulte, nous connaissons déjà les concepts mais sommes incapables de les exprimer sans connaître le vocabulaire correspondant ce qui génère souvent un sentiment de frustration et d'infériorité.

Prenons l'exemple de Mariann G. qui nous dit ne pas aimer parler français parce qu'elle ne maîtrise pas bien cette langue, au contraire de l'anglais qui est sa langue de travail depuis plusieurs années déjà. « *Il est difficile pour moi de trouver le mot approprié à la situation. Si je devais négocier quelque chose en français cela serait très difficile pour moi. Je ne maîtrise pas bien la langue et c'est sujet à des incompréhensions.* »

Quelle que soit la langue que nous utilisons, nous parlons sur plusieurs registres différents. Par exemple, on ne parle pas de la même façon lorsque l'on fait une présentation au travail et lorsque l'on parle à ses enfants. Le langage des enfants, le langage des affaires, le langage de l'amour, le langage de la guerre...

Un niveau plus loin, nous voyons des pays comme l'Allemagne où la langue officielle est le « Hochdeutsch » qui cohabite avec les dialectes régionaux tel que l'allemand bavarois, et la Corse où la langue « haute » (le français) est utilisée dans la vie administrative et la langue « basse » (le corse) pour l'environnement familial. Sans parler des pays bilingues voire multilingues, tels que le Canada ou la Suisse qui s'en sortent bien.

3.1.1.3. Malentendus et problèmes de traduction

En tant que professionnelle linguistique, Monica F. nous parle des éventuels malentendus liés à la langue. « *Il est toujours nécessaire de s'assurer que l'on est bien compris. On évite les ambivalences : rien ne doit rester implicite au traducteur, même s'il doit respecter dans sa traduction le style implicite du rédacteur pour le lecteur.* »

Dans ce premier cas, il apparaît que pour éviter les malentendus, il faille réduire tant que possible l'implicite. Dans le cas d'Hervé A., il semble que le poids du langage métier ait été sous-estimé « *En*

⁵¹ CHEVRIER Sylvie, « *Le management des projets interculturels ; entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel* », Ecole de Paris du Management, janvier 1996

République Tchèque, nous avons eu besoin de faire appel à un traducteur dans un souci de rendre les procédures informatiques accessibles à tous. Malheureusement, ce traducteur local n'avait aucune expérience dans le domaine de l'informatique. Il avait été choisi dans l'urgence et le site était localisé loin de tout. On s'est rendu compte qu'il ne comprenait pas les termes informatiques que nous utilisons. ». L'urgence du besoin dans ce cas a certainement conduit à cette erreur.

Dans les secteurs où le poids de la terminologie métier est très fort, les traductions sont souvent effectuées par des traducteurs « maison ». A titre d'illustration, l'Union Internationale des Chemins de Fer a recours à une équipe de traducteurs et d'interprètes qui sont des spécialistes de la terminologie spécifique au transport ferroviaire.

Par ailleurs, nous avons rencontré des professionnels qui avouent mieux maîtriser la terminologie spécialisée dans la langue cible que dans leur langue maternelle. Ce n'est apparemment pas un fait exceptionnel. Pour certains domaines, et sans doute la matière informatique en donne une illustration plus probante, les documents et ouvrages spécialisés sont rédigés dans une langue étrangère (l'anglais le plus souvent). Ces termes n'ont pas toujours d'équivalence et restent très difficiles à traduire. Et l'apprentissage se fait sur cette base. Mariann G., hongroise, nous a confié que « *I am using specific words and technical expressions at work and I don't know them in my mother tongue* ».

Enfin, les problèmes de traduction peuvent également intervenir en fonction du nombre d'interlocuteurs de langues différentes, de la nationalité des traducteurs et de leurs connaissances du mode de fonctionnement du pays. L'illustration que nous rapporte Anne-Laure H., une ex-conseillère juridique d'une institution européenne, nous permettra de mieux expliciter ce point.

« Nous assistions à l'époque à une réunion avec des représentants politiques importants de la Serbie, de la Croatie et de la Bosnie. Le contexte politique complexe à la base, puisqu'il s'agissait de mettre d'accord les trois entités sur un même texte de loi, a fait que les échanges, entre les différents interlocuteurs étaient quelques fois violents et la salle fortement enfumée. A ce contexte local difficile s'ajoute le problème de la communication avec les interlocuteurs internationaux auxquels les responsables politiques locaux posaient des questions de plus en plus longues et alambiquées, souvent d'ailleurs pour dire des choses au final toutes simples. Les traducteurs n'avaient pas la connaissance parfaite de nos fonctionnements culturels (allemand, français, américains...) et traduisaient au mot à mot même lorsqu'il s'agissait d'expressions idiomatiques spécifiques. Comprendre les questions qui nous étaient posées devenait de plus en plus laborieux. »

Il nous apparaît dans ce cas que les interprètes n'avaient pas une connaissance suffisante de la culture de la langue de traduction. Ils ne traduisaient qu'avec un filtre national. La traduction uniquement attachée à la syntaxe n'est pas suffisante. Il appartient aux interprètes, non seulement de traduire le mot, mais aussi l'idée. Et ce point peut constituer un écart plus ou moins grand selon le contexte, et selon le niveau de maîtrise de la langue et de ce qu'elle véhicule.

Les problèmes de traduction, nous l'avons vu, sont nombreux et pas toujours évidents à appréhender. Il nous paraît important de souligner le fait qu'il ne faille pas sous-estimer l'importance des langues dans la communication interculturelle.

3.1.1.4. Sous-estimer l'importance des langues

« On a tendance à sous-estimer les langages que l'on utilise en interne. Une personne de l'entreprise L. m'a demandé ce qu'étaient les « Top 5 Quality issues » chez l'entreprise C. et ma première réaction a été de dire que je n'avais pas de problème de qualité dans mon entreprise » (Patrick L). Dans cet

exemple, le récepteur du message (qui est de langue maternelle française) attribue à tort une connotation négative au mot anglais « issue » qui signifie simplement « un sujet d'intérêt ou de discussion »⁵². Nous avons également constaté le cas d'une personne de langue maternelle allemande qui perçoit le mot « issue » en négatif.

3.1.1.5. Tutoiement/vouvoiement

Un professeur d'université d'origine hispanique nous a fait part d'un élément caractéristique de cette culture soit « ...le tutoiement est beaucoup plus facile en Espagne et cela peut poser des problèmes interculturels. Par exemple en Espagne si une personne d'une cinquantaine d'années te tutoie et que tu continues à la vouvoyer, cela sera interprété comme si tu étais une personne très hautaine, très antipathique. En Amérique du sud, il y a beaucoup de différences entre les pays en termes de tutoiement et de vouvoiement ».

Les règles du tutoiement sont souvent des exceptions et elles ne sont pas toujours les mêmes selon les langues voire les cultures. Par exemple, les règles du tutoiement peuvent différer selon que l'on parle le français ou le québécois. Or, une personne, dont la langue maternelle, différencie le tutoiement du vouvoiement, pourra transposer les règles de sa langue maternelle dans la langue cible (un Français peut substituer « tu » pour « Du » en allemand par exemple). Pour un anglophone, il lui faudra d'abord assimiler le concept même du vouvoiement à l'adresse d'une personne unique avant de pouvoir l'utiliser. Au-delà de la stricte application de la grammaire et des équivalences idiomatiques, intervient un autre facteur tout aussi caractéristique : la phonétique des mots.

3.1.1.6. Phonétique

Certains sons n'existent pas dans sa langue maternelle et il faut les apprendre. Par exemple, les anglophones ne reconnaissent pas le son [ü] en français ou plus connu, ne savent pas rouler les [r]. Et une erreur de prononciation peut indiquer un mot différent de celui que l'on pensait dire. Elodie B., étudiante partie à l'époque en Australie pour améliorer son anglais, a connu des déconvenues en raison de sa prononciation et ne parvenait pas distinguer à l'oral le son [r] du son [i] : « Parfois c'est tellement énorme que c'est drôle mais d'autres fois c'est très, très gênant ».

Au vu des différents exemples, force est de constater le poids non négligeable de l'intercompréhension linguistique. Les retours de notre étude pratique nous ont incités à regarder les projets de recherche ayant été effectués dans ce domaine et nous avons découvert des corrélations intéressantes avec le monde de l'entreprise. Nous vous présentons ci-après une réflexion inspirée par la lecture d'un projet de recherche effectué pour la Commission Européenne au sujet de la Communication Maritime⁵³.

Depuis 25 ans environ, 80% des navires auraient un équipage multiculturel et multilingue. Tout comme le monde des entreprises, la globalisation de l'industrie maritime ainsi que sa dérégulation ont contribué à ce phénomène. Le navire peut maintenant faire appel à des équipages mixtes composés de cultures différentes souvent émanant de pays où la main d'œuvre ne coûte pas cher.

Par le passé, les équipages plus homogènes fonctionnaient sur un mode d'ajustement mutuel avec des règles tacites pour éviter les frictions intercommunautaires. Lorsque les équipages deviennent multiculturels, le nombre de sujets de conversation « sans danger » est fortement réduit et lorsque les tensions apparaissent, il faut s'en extraire dans une langue opérationnelle qui n'est souvent pas sienne.

⁵² Collins Concise Dictionary, Glasgow, 1999 (4^e édition)

⁵³ The MARCOM Project : The Impact of Multicultural and Multilingual Crews on MARitime COMmunication, Volume 1, Commission Européenne, 1998

Pour nous, la langue ne peut être dissociée de la culture. Les problèmes de communication linguistique cachent souvent un malentendu d'ordre culturel. Au 21^e siècle, les multinationales demandent à leurs salariés de faire preuve d'une kyrielle de compétences en dehors de leur spécialisation de métier.

Choix de la langue de travail

Un équipage mixte a besoin d'une langue de travail commune pour communiquer et l'anglais s'est imposé comme la langue opérationnelle en mer depuis la fin des années 60. Or, les membres de l'équipage n'ont pas toujours un niveau de maîtrise hétérogène de cette langue.

Documents de travail

Un navire peut être construit dans un pays qui n'est pas celui du propriétaire avec un équipage multiculturel venant du monde entier sans parler des changements de propriétaire potentiels pendant la vie du navire. Les modes d'emploi des machines à bord et les procédures sont souvent rédigées dans des langues différentes selon l'équipage ou le propriétaire du moment, tout comme les carnets de maintenance. Lors de la création d'une joint venture dans le domaine spatial, les procédures de l'entreprise A étaient rédigées en français et celles de l'entreprise B en italien ce qui a retardé la mise en place de procédures communes car il fallait d'abord faire traduire tous les documents en anglais afin d'obtenir une base commune. Ceci est d'autant plus surprenant que les contrats dans le milieu de l'espace se font souvent en consortium.

Influence de la communication

*Selon une enquête menée par la Commission Maritime, l'erreur humaine serait à l'origine de 96% des accidents de navigation **dont 40% relatifs à des problèmes de communication.***

« (With multicultural and multilingual crews) trying to understand each other's cultural differences was a problem. Once everyone understood each other, they linked into a close team....I have found Scrabble at night very beneficial ».

« I have noticed a certain evolution of different nationalities gaining a mutual respect for each other and their different cultures, culminating in increasingly happier ships »

“No problem with mix of nationalities if rules and regulations are clear and apply equally to everybody on board, coupled with good recruitment and selection procedures to select staff...”

Solutions mises en œuvre pour contrer les problèmes linguistiques

- *Sensibiliser les personnes dont la langue de travail est leur langue maternelle aux problèmes rencontrés par les autres*
- *Leur apprendre à parler lentement et clairement*
- *Introduire un vocabulaire standardisé (Standard Marine Communication Phrases (SMCP))⁵⁴ – (influence négative sur les personnes ayant une bonne maîtrise de l'anglais ?)*
- *Langage des signes (en dehors des signes utilisés pour la sécurité sous-marine, il y a un langage des signes basé sur le langage des signes américain qui s'appelle SeaSigns™ pour communiquer sous l'eau)*

Lors d'un exercice international avec six pays asiatiques, (Singapour, la Thaïlande, la Malaisie, l'Indonésie, Brunei et les Philippines), l'équipage du navire Safeguard de la Marine Américaine a

⁵⁴ Organisation Internationale Maritime

*utilisé les signes essentiels de communication utilisés en plongée sous-marine pour communiquer avec leurs confrères*⁵⁵.

Les problèmes s'intensifient lorsqu'il ne s'agit pas de communication en « face à face », tout comme en entreprise avec l'arrivée de la technologie de visioconférence.

3.1.1.7. Simplification mais précision des termes

Nous avons noté qu'une des conséquences de l'apprentissage linguistique était la simplification et la recherche du terme le plus juste pour être compris. Plusieurs raisons à cela :

. « Les lacunes linguistiques existent toujours » Kristjan F.

« L'important c'est d'être capable de revenir à la source du mot afin d'utiliser le mot juste et de savoir l'expliquer clairement si nécessaire » Jacob G.

. « direct (moins de nuances, plus concis, tout de suite à l'objectif) et convivial (non-agressif, politesse, ...). Une phrase = une idée. Pourquoi ? pour gagner du temps, et surtout pour être écouté et entendu. Trop de blabla peut noyer l'information que l'on veut faire passer car à ce moment-là, on s'attache au mot plus qu'au sens. » Anne-Laure H.

. « Il est toujours nécessaire de s'assurer que l'on est bien compris. On évite les ambivalences : rien ne doit rester implicite au traducteur J'essaie donc d'être très précise » Monica F.

L'usage d'une langue différente de sa langue maternelle ne permet pas toujours de s'exprimer avec l'aisance voulue. Les personnes interrogées l'ont largement souligné. Pour pallier les difficultés et les gênes rencontrées, ils ont des astuces qui leur assurent une compréhension relativement bonne.

3.1.1.8. Reformulation

La reformulation s'exerce principalement à l'oral, lorsque le sens d'un mot ou celui de la phrase échappe à son interlocuteur. Il s'agit également d'un trait qui existe dans notre langue maternelle mais qui s'accroît lorsqu'il importe d'être compris dans une langue étrangère. Nous savons tous qu'il s'agit d'un exercice laborieux qui fait perdre une certaine spontanéité au discours mais il apparaît qu'elle est primordiale dans le contexte qui nous intéresse pour éviter « le danger du malentendu », (Kristjan F.). « *J'observe beaucoup mon interlocuteur si je sens le doute je recommence ou je demande si j'ai été claire* », (Monica F.).

Ces quelques exemples nous ont permis de mettre en évidence certains dysfonctionnements très spécifiques liés à la langue de travail. La simplification, les incompréhensions, le temps en raison de reformulation, la traduction qui ne peut s'affranchir totalement de quelques inconvénients (lourdeur, mot à mot, ...). Kristjan F. illustre bien ces points « *Apprendre et maîtriser une langue étrangère est toujours intéressant et pratique...* » mais « *...on pourra probablement ne jamais s'exprimer aussi bien et clairement que si on utilisait sa langue maternelle* ».

Ce sont autant d'éléments qui traduisent concrètement un premier palier de difficulté qui vient interférer avec la communication.

Par ailleurs, l'usage de la langue reste un élément essentiel avec lequel il faudra compter à l'avenir. Elodie B., 23 ans, illustre assez clairement la préoccupation en la matière des jeunes de sa génération en disant « *je sais que sans la bonne maîtrise de l'anglais je ne pourrai pas accéder à un poste international dans un grand groupe* ». Et l'usage d'une langue commune de travail a été évoqué comme étant nécessaire pour travailler efficacement par tous les professionnels interrogés. Cependant,

⁵⁵ *Safeguard Crew Breaks Language Barriers in Multinational Exercise Series*

la communication, nous l'avons vu précédemment, ne se limite pas à la langue. D'autres facteurs entrent en ligne de compte. Pour mieux les percevoir, abordons maintenant les observations attachées au co-textuel.

3.2. Les observations liées au co-textuel

Le co-textuel est une source importante de malentendus. Les éléments non verbaux sont nombreux et transmettent de façon quasiment continue.

La place du non-verbal dans la communication interculturelle

A notre grande surprise, la communication non verbale n'est pas ressortie comme une des grandes difficultés de la communication lors de nos entretiens. Elle peut même parfois faciliter la communication. Ainsi, Monica, Mariann et Elodie nous ont confié qu'à plusieurs reprises, elles avaient utilisé des gestes, des dessins pour faciliter la communication avec des personnes qui n'avaient pas la même langue maternelle qu'elles.

Nous avons remarqué que les interviewés avaient conscience de ces différences de repères, mais de la même façon, ces différences sont acceptées et ne posent pas de problème particulier dans le travail au quotidien. L'adaptation se pratique de manière volontaire, mais elle intervient parce que le locuteur se fait une représentation de son interlocuteur. Il s'agit, dans ce cadre, d'un ressenti passé par le filtre personnel et interprété pour s'assurer que la communication ne sera pas rompue. Yaël G., une jeune avocate, vit cette adaptation de manière très naturelle, aussi en raison de son éducation interculturelle qui date de l'enfance. Il n'en est pas de même pour ceux dont l'exposition est plus tardive. L'adaptation s'exerce selon le même processus mais elle s'opère de manière moins spontanée, comme l'admet Veronica B. A ce moment seulement, cela laisse une place à la distance dans l'échange ; mais l'intention est le plus souvent positive et perçue comme telle.

Mais même si les acteurs non pas toujours conscience des dysfonctionnements qu'ils rencontrent, nous avons perçu dans leur discours, au travers de quelques anecdotes, qu'ils pouvaient connaître quelques déconvenues. Essayons de les mettre en lumière :

Parmi ces codes non verbaux, certains sont plus visibles que d'autres. L'accent par exemple.

3.2.1. L'accent

Parfois, il ne s'agit pas tant du niveau de maîtrise de la langue que de la difficulté éprouvée pour comprendre l'accent de son interlocuteur. Dans l'équipe globale d'Ann H., « *le niveau de maîtrise de la langue est plus ou moins homogène mais ce sont les accents nationaux qui posent le plus de problèmes de compréhension...* ». Pour Mariann G., « *if you are not used to somebody's accent, then it's very difficult* ». Pour Veronica B., « *me faire comprendre oui c'est important, c'est pour cela que je travaille mon accent, que j'observe, pour faciliter la communication* ».

Les acteurs que nous avons interviewés admettent que l'accent puisse être un frein à la compréhension, soit parce qu'ils ne comprennent pas l'autre, soit parce qu'ils craignent de ne pas être compris.

3.2.2. La gestuelle

La gestuelle est omniprésente dans toutes les cultures mais s'exprime de manière particulière tant en raison de la culture nationale qu'à l'épreuve de la culture personnelle.

Elodie B., par exemple, en réponse à notre question par laquelle nous cherchions à savoir si elle avait le sentiment d'avoir recours à d'autres moyens de communication, nous répond que « *en anglais je m'exprime plus avec les mains. Et ce toujours dans un souci de compréhension (pour celui qui écoute)* ».

Ceci nous permet d'avancer qu'en effet, la gestuelle joue un rôle dans la communication. Moins la maîtrise de la langue est bonne, plus la gestuelle va permettre de soutenir le verbal. En situation interculturelle, cet état de fait est parfois plus conscient. Cependant, d'autres éléments rapportés pendant nos entretiens nous permettent également de dire que pour beaucoup, cette gestuelle n'est pas considérée de manière consciente. La plus troublante réponse a été celle de Jacob G., un jeune avocat, polyglotte qui occulte ce point ; alors qu'il le pratique assez librement au moment du questionnaire.

Le degré de conscience est très variable et surtout, l'importance qui sera accordée à tel ou tel facteur de la communication le sera aussi. Mais la gestuelle n'est pas une gêne pour nos acteurs en présence, au contraire. C'est une aide dans la communication, lorsqu'elle n'est bien sûre, pas sciemment décalée par rapport au verbe.

3.2.3. Le son, la tonalité

Elodie B. nous dit qu' « *il m'arrive aussi de changer de voix lorsque je parle une langue étrangère, c'est-à-dire que la tonalité n'est pas la même* ». Ce changement de registre sonore peut éventuellement constituer une source de gêne pour certaines personnes et les décourager de prendre la parole. Pour exemple, un homme dont la voix devient plus aiguë au parler d'une langue étrangère.

Ce que nous retenons de ce qui nous a été rapporté à ce sujet, est en premier lieu, le décalage entre notre présumé et les réponses des interviewés. Très peu d'entre eux s'attachent à ce mode de communication, non qu'il ne soit pas exprimé, mais plus parce qu'il est à ce point intégré dans leurs fonctionnements qu'ils ne le voient même plus. Ce point particulier a été notamment observé auprès des personnes les plus exposées à l'environnement pluriculturel. Cependant, pour ceux qui en ont conscience, la communication non verbale constitue une aide pour identifier l'autre (certains nous ont dit observer l'autre pour mieux savoir « à qui ils avaient à faire »).

3.3. Les observations liées au contextuel

Le contextuel s'explique de lui-même. Les acteurs inscrivent leurs actions dans un contexte situationnel et environnemental particulier. Ces éléments vont tous interagir dans la communication interculturelle.

3.3.1. Les cultures

Dans cette perspective, le fait culturel reste incontournable.

3.3.1.1. Culture nationale

▪ Implications culturelles véhiculées par la langue - Jane O.

« *When I worked in South Africa, I would get very frustrated with the Black workers who would always reply “yes” to everything and then nothing would happen. In their culture, Black South Africans were culturally programmed to always show deference to a White superior* ».

La différence de sens pour un mot dont la définition semblait évidente, et a priori de manière assez universelle. Jane O. fait ici allusion au poids de l'histoire comme conditionnant les comportements, pour devenir une particularité culturelle.

▪ Lorsque les anglophones ne comprennent pas les contraintes linguistiques des non-anglophones

« *Toutes les semaines, on fait un « steering committee » avec les Américains. Et à chaque fois ils viennent avec des « Y'a qu'à.. » et des « faut qu'on... » mais ils n'ont pas conscience que la langue de travail des personnes n'est pas l'anglais. Cela retarde le projet et ils nous demandent des explications. Quand on leur donne l'explication de la langue, ils n'écoutent pas* ». (Hervé A.)

Les anglophones utilisent l'anglais sans toujours comprendre que pour leur interlocuteur il s'agit d'une langue apprise en plus de leur langue maternelle. Certains européens, par exemple, vivent cela comme une forme d'intolérance. Kristjan L., de nationalité islandaise travaillant actuellement à Londres, nous rapportait dans ce sens « *On devrait plutôt apprendre aux Britanniques les différences culturelles et comment communiquer effectivement avec les étrangers.* » Et Veronica B. de renchérir, « *Mais je pense que les Anglais/anglophones devraient aussi parler une autre langue que la leur. Je pense qu'ils seraient plus tolérants avec les personnes des autres cultures surtout pour l'accent.* »

▪ Durée des réunions

Nous avons été très surprises de découvrir que les réunions tenues en une langue commune de travail ne dureraient pas forcément plus longtemps que les réunions tenues dans la langue maternelle des participants. La plupart des personnes interviewées fait allusion au fait que les participants entrent souvent directement dans le vif du sujet (il faut avoir une bonne maîtrise de la langue pour tourner autour du pot !). En revanche, une réunion en langue maternelle peut durer plus longtemps car les participants ont tendance à s'étendre sur les sujets. Paul G. nous parle d'un « *net ralentissement* » dans le débit des réunions qui se tiennent en anglais (entre Français et Italiens). En revanche, les participants « *parlent moins, préparant juste ce qu'il faut* ».

Ann H. confirme cette hypothèse en disant que « *les réunions en anglais entre non-anglophones ne durent pas plus longtemps que les réunions entre locuteurs ayant la même langue maternelle – pour faciliter la communication, les intervenants préparent mieux leur présentation pour la rendre plus synthétique. Selon les cultures, les personnes maîtrisant moins bien l'anglais parlent peut-être moins. Elles sont parfois gênées ou ont peur de faire une faute de prononciation* ».

Nous constatons donc une corrélation entre le niveau de maîtrise de la langue commune de travail et la durée de la réunion, c'est-à-dire plus la maîtrise linguistique est élevée, plus la réunion est longue.

▪ Culture et nationalité

Lors de nos différents entretiens, nous avons eu, à plusieurs reprises, des références aux cultures nationales. Le fait que l'on ne communique pas de la même façon avec des cultures autres que la sienne

semble être une croyance. Cédric R. nous confie lors de son entretien qu'« *on ne plaisante pas avec un italien comme on plaisante avec un allemand* ». Hervé A. nous illustre ces différences de communication entre nationalités de la façon suivante « *entre un Allemand et un Américain, si tu enlèves la langue, ils peuvent continuer à travailler ensemble car ils ont la même rigueur. C'est différent entre un italien et un allemand.* »

La nationalité relèverait des traits de caractère qui feraient qu'il serait plus facile entre certaines nationalités de travailler et de communiquer ensemble. Les nationalités se réfèrent à des valeurs différentes qui orientent sa culture et ses choix.

On peut, par ailleurs, dégager certaines *orientations* dans les valeurs individuelles ou sociales. Il s'agit de liens systémiques entre certaines valeurs particulières. Pour un groupe de personnes ou pour un individu, une *orientation de valeur*, c'est un ensemble de propositions interdépendantes, composé de valeurs et d'éléments existentiels (Kluckhohn, 1951). Ainsi on pourrait dire d'un individu qu'il est *orienté* vers l'activisme ou d'une culture qu'elle est *orientée* vers le matérialisme. En nombre forcément limité, les *orientations de valeur* organisent, et relient entre elles, de larges gammes de valeurs et de coutumes spécifiques. Ce sont alors des valeurs de second degré, dont les composantes cognitive, affective et conative expriment les grandes caractéristiques de l'axiologie humaine (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961).

Cependant lors de nos entretiens, il est apparu que ces différences de valeurs ne semblent pas aussi marquantes dans certaines régions. En effet, le professeur d'université que nous avons rencontré nous a confié avoir noté un certain lissage des différences en Europe pour la jeune génération. Ces dernières années, les échanges universitaires ainsi que les personnes travaillant dans un autre pays de la zone européenne, se sont extrêmement développés. Les conséquences en sont une habitude plus grande à travailler ensemble. Ce qui nous paraissait comme une exception il y a quelques années est devenu pratiquement quelque chose de commun ces dernières années. Cependant les différences de valeur existent, nous sommes tous simplement plus exposés à ces différences et nous les acceptons donc plus facilement. Jacob G. abonde dans ce sens en disant que « *la communication entre européens reste assez facile. Les problèmes deviennent plus difficiles avec des cultures plus éloignées telle que l'Asie ou l'Afrique* ».

Il reste néanmoins des différences de valeurs majeures avec d'autres régions du monde comme le souligne Jacob G., telle l'Asie ou l'Afrique. Lors d'un premier déplacement professionnel en Egypte, François B. a été extrêmement surpris lorsque au milieu d'une réunion, les salariés se sont arrêtés de travailler pour prier.

Elodie B. nous a également confié qu'il lui a fallu du temps pour s'adapter à certaines cultures. Par exemple à la culture japonaise où elle ne comprenait pas que le « peut-être » en japonais se traduisait par notre « non » dans la culture française. Le non ne se dit pas dans la culture japonaise ou alors il marque le désir de rompre l'échange.

Chaque culture a sa vision. L'exemple de Colin T. nous montre aussi que chaque culture a sa propre vision des choses et que l'on les interprète selon notre vision et notre culture. L'exemple d'un groupe d'Allemands et de Français qui vont travailler sur un projet aux Etats-Unis. Ces deux groupes ont travaillé avec les mêmes équipes américaines. Au retour du projet, le groupe d'Allemands décrit les Américains comme étant « *too informal and very unstructured* » tandis que le groupe de Français décrit les Américains comme étant « *too formal, too structured, too regimented* ».

Cet exemple nous montre bien que notre culture et notre histoire font que nous traduisons des faits ou des situations d'une certaine façon, tandis que d'autres les traduiront d'une autre façon selon leur histoire et leurs valeurs.

Dans la Théorie de la Dissonance Cognitive, Festinger développe l'idée que chacun reçoit des informations qui sont en pleine contradiction avec ses convictions, le contexte génère une force qui nous permet de réduire cette dissonance en changeant d'opinion ou de comportement. Nous pouvons soit faire évoluer notre représentation du problème pour tenir compte des faits soit réinterpréter les faits de façon à ce que cette interprétation se conforme à notre représentation du problème.

Les membres des équipes multiculturelles sont souvent confrontés à la dissonance cognitive provenant des différences culturelles comme par exemple : « ...si une personne d'une cinquantaine d'années en Espagne te tutoie et que vous continuez à la vouvoyer, cela serait interprété comme si vous étiez une personne très hautaine, très antipathique ». (Universitaire espagnol).

« A Rome fais comme les romains »... Beaucoup de personnes adaptent leurs comportements selon le contexte ou l'environnement dans lequel ils se trouvent. Veronica B. nous dit que pour se faire accepter, « A Londres,... » elle « ...fait la Londonienne ».

3.3.1.2. Culture organisationnelle

« Alcatel is truly a global company i.e. we operate in different countries with different nationalities. We are so used to seeing new members of staff from Turkey and Taiwan that we do not perceive it as strange or new » (Colin T.).

Les organisations globales, multinationales et internationales ne gèrent pas la communication de la même façon (voir Chapitre 1). Ceci nous amène à distinguer les structures centralisées et décentralisées. Les structures centralisées recevront pour l'essentiel l'information du siège social et reporteront au siège social. L'information sera donc centralisée au siège social et les décisions seront prises au siège également. Les structures décentralisées travailleront de façon plus indépendante. De ce fait, l'information est alors plus diffuse, elle ne vient pas uniquement du siège social. La communication est alors gérée et assumée par chaque entité.

A priori ces deux systèmes d'organisation opposés ne devraient pas se gêner mutuellement. Sauf dans le cas d'un changement lié à une fusion-acquisition. Par exemple Alcatel à une histoire remplie de fusions-acquisitions entre entreprises et cultures différentes. Jane O. nous donne l'exemple du site situé à Bâle qui est resté sur l'ancienne culture d'ITT c'est-à-dire paternaliste et très orientée vers le Directeur Général.

Lors de nos entretiens, nous avons pu observer ce changement de contexte :

▪ **Le cas des entreprises C et L. Le rachat d'un groupe allemand par une société américaine.**

L'entreprise C. a une structure très centralisée. Les décisions sont prises au siège social aux Etats-Unis et la communication diffusée en interne est donc très liée à l'information communiquée par le siège social.

L'entreprise L. est un groupe allemand très décentralisé. Chaque entité est gérée de façon assez indépendante.

Lors de l'intégration de ces deux sociétés, il semble qu'il y ait eu un manque d'information lié à la structure organisationnelle des deux sociétés. Hervé A., travaillant sur un projet informatique, a été très

surpris de l'organisation de l'entreprise L., « *leurs sites étaient beaucoup plus désorganisés, il n'y avait pas de centralisation. Chacun de leur site fonctionnait sur des systèmes informatiques différents, il n'y avait donc rien d'intégré.* ».

Cela a entraîné pour son projet une perte de temps, qui aurait peut-être pu éviter en informant, en communiquant davantage. Mais dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres domaines, l'expérience est aussi apprentissage.

3.3.1.3. Culture d'entreprise

Les observations que nous avons faites en référence à la culture d'entreprise sont similaires à celles faites pour la culture d'organisation. Ces observations sont beaucoup plus évidentes lorsqu'elles se sont accompagnées d'un changement dans la structure. La culture d'entreprise a un impact très fort sur le vocabulaire utilisé en interne.

Patrick L nous dit « *on a tendance à sous-estimer les langages que l'on utilise en interne* ». En faisant référence à l'entreprise L, l'objet du rachat, il nous dit qu'« *ils ne nous comprenaient pas, non pas à cause du langage mais à cause du vocabulaire que l'on utilisait* ». Il continue...« *Ils ne comprennent pas non plus notre éthique. UTC [NDLR : la maison-mère] nous impose de faire des audits. C'est quelque chose qu'ils ont du mal à comprendre. Il y a une différence de valeurs* ».

L'entreprise C. est une entreprise orientée finance alors que L'entreprise L. est un groupe orienté commercial. Tom S., le Directeur des Ressources Humaines de l'équipe d'intégration, nous a confié la même chose. « *...with Company L, we had to face cultural differences but more about company culture than nationality* ».

Selon Hervé A., responsable d'un projet informatique pour l'intégration des nouvelles entités, L'entreprise L. hiérarchise les problèmes auxquels il a dû faire face de la façon suivante : langue, culture d'entreprise et communication.

Au sein de chaque entreprise cohabitent différents types de langage que l'on appelle « langage métier » ou encore « jargon métier ». Colin T. nous explique que : « *every function has its own language and it makes it easier to converse in a foreign language if you know it* ». En effet, lors de nos observations, nous avons remarqué que le langage métier facilitait beaucoup la communication.

Monica F., traductrice au Luxembourg au sein d'une institution européenne, utilise comme langue de travail ce qu'elle appelle « *eurofrançais, euroanglais, euroespagnol* » en plus d'un jargon juridique. Ce jargon permet toujours selon Monica de faciliter la communication au sein de l'équipe limitant ainsi les mauvaises interprétations et les erreurs.

Mariann G. nous confie que pour elle, il serait désormais plus difficile de travailler dans sa langue maternelle. Elle travaille depuis des années en langue anglaise. Si elle devait maintenant travailler en hongrois pour une entreprise hongroise, elle devrait alors apprendre le langage spécifique à sa profession en hongrois puisqu'elle ne le connaît pas.

Ceci nous montre l'importance et les incidences du langage métier sur la communication et le travail. Elodie nous a également confié que le langage métier pouvait être au début un frein, le temps de l'apprentissage. En effet, il est dans certain cas tellement lié à l'entreprise qu'il faut avoir une bonne connaissance de la structure pour parvenir à comprendre toutes les dimensions liées au langage métier.

Il est inconcevable à nos yeux de réduire la langue de travail à un simple véhicule de communication. Au-delà de toute la problématique de communication au sein des équipes mono- et multiculturelles, la langue de travail ne reste absolument pas neutre. Tout comme les erreurs d'interprétation au sein des organisations internationales pourraient avoir des conséquences désastreuses, le rajout d'un niveau de communication ne fait que compliquer les relations davantage.

3.3.1.4. Culture de l'implicite

Les présupposés et les sous-entendus se sont illustrés dans nos questionnaires au travers des **attentes**. Yaël nous a interpellé sur ce point, « *en France comme je suis française, on attend de moi ce qui n'est pas tout à fait moi, c'est plus difficile d'avouer ces gaps. C'est aussi cela le biculturel* ». En effet, il semble que l'on soit souvent le représentant de sa culture nationale, et ce malgré nous. Des attentes sont formulées, comme étant des standards culturels ou des stéréotypes. Implicitement, les autres attendent un certain comportement. Contrarier cette attente c'est un peu contrarier la communication.

L'implicite, qu'il soit textuel, co-textuel ou contextuel, peut en effet constituer une pathologie dans la communication interculturelle. On suppose que la réalité est toute autre.

3.3.1.5. Cultures du matériel, spatial & temporel

- **Le temps**

Les différences de temps et d'espace peuvent également être surprenantes dans certains cas. François B. nous explique que lorsqu'il part en voyage d'affaires en Egypte, il prévoit un temps de travail d'une semaine alors qu'il pourrait faire le même travail dans un temps beaucoup plus réduit en Europe.

- **Les NTIC et l'impact sur la communication**

Les réunions de travail se font de plus en plus souvent par audioconférence. Les demandes et les échanges d'information se font de plus en plus par email ou encore par télécopie ou efax. Pour une question de coût mais aussi de disponibilité, car l'on ne peut pas courir aux quatre coins du monde dans la même journée ; les nouvelles technologies sont devenues notre quotidien.

Il faut cependant noter que nous ne sommes pas tous équipés de la même façon. L'ordinateur, les emails faisant parti de notre quotidien, nous avons tendance à oublier que ces technologies sont très récentes et que tous les pays ne sont pas équipés équitablement. Même au sein d'un même pays, il existe des différences flagrantes dues à un aspect financier mais aussi à une réticence aux nouvelles technologies.

Pour communiquer au sein d'un groupe multiculturel, les membres se servent souvent d'outils de communication plus ou moins évidents. Parmi les plus évidents, nous pouvons citer le téléphone, l'internet, l'email ainsi que les documents papier. Parmi les moins évidents figurent les procédures pertinentes aux systèmes de gestion et de performance. Si vous les observez de près, vous verrez que bon nombre de managers manipulent ces « outils » pour faire passer un message à leurs collègues ou leurs collaborateurs. En décidant du budget ressources humaines dans un grand groupe, l'on va mettre en avant la « Vision RH », document qui présente les objectifs RH pour les 3 ans à venir. Ce document sert de cadre pour canaliser la discussion et devient ainsi un outil de communication et de négociation à ne pas sous-estimer. Sans ce document, le débat serait beaucoup plus émotionnel et difficile. Or, ces outils doivent rester des outils et il ne faut pas les confondre avec le processus de communication interculturelle qui se passe à un tout autre niveau.

Ces nouvelles technologies ont un impact sur la façon dont nous communiquons au sein des organisations, mais elles ont également un impact sur nos attentes. Nous devenons impatients face à l'information, nous la voulons tout de suite. Mais nous n'avons pas tous le même rapport vis-à-vis de ces nouvelles technologies.

Mark E., responsable des formations interculturelles dans une entreprise qui s'occupe de la mobilité internationale, intègre cette notion dans les formations interculturelles délivrées à leurs clients. « *The impact of the new technologies on the work. How the fax, email, telephone are perceived in some cultures. For example if you send a two-line email to China to request something to be done within 2 days, you can wait for it but you will never get it. Using emails in different cultures, you will not get the same result* ».

François B., acheteur pour la région Europe Moyen Orient et Afrique nous a confié que les différentes entités avec lesquelles il travaillait n'avaient pas la même approche en termes de messagerie électronique. Par exemple, s'il envoie un email en Israël pour leur demander d'envoyer des documents, il sait très bien qu'il n'aura jamais ces documents. Il doit les contacter par téléphone pour faire sa demande afin d'être sûr d'avoir les documents.

Au regard de cet exemple, nous remarquons que certaines cultures ont plus besoin d'un contact direct (parole...). Le relationnel est à prendre en compte. D'ailleurs François B. nous dit qu'il ne débute jamais une relation par téléphone. Il se déplace pour rencontrer la personne, « *j'ai besoin d'un contact et encore plus quand je travaille avec des cultures différentes* ».

Regardons l'exemple du projet informatique mené par Hervé A. Les réunions hebdomadaires se font par téléphone. Or, les salariés ne participent pas à ces réunions téléphoniques. S'il est difficile de communiquer dans une langue étrangère que l'on ne maîtrise pas très bien en face à face, il est encore plus difficile de suivre une réunion téléphonique avec les accents qui sont renforcés au téléphone.

Dans certains cas, les NTIC révèlent des problèmes qui n'existaient pas auparavant. Citons l'exemple de Jane O. pour qui la mise en place d'un document standard sur le recrutement se révèle au final impossible en raison des différences culturelles à respecter au sein du groupe. En conséquence, elle publie un document corporate accompagné de plusieurs adaptations régionales.

Tous ces exemples montrent qu'avec le développement des NTIC, nous avons tendance à oublier les valeurs des relations interpersonnelles. Mais celles-ci sont indispensables et peut-être plus développées pour certaines cultures. Néanmoins certains individus apprécient ces nouvelles technologies pour la liberté qu'elle leur procure « *je reste en contact avec des personnes par email de cette façon ils sont libres de répondre quand ils le souhaitent* ».

CHAPITRE 4

Les observations liées aux interactions

4.1. Interactions entre les individus

Dans certaines cultures où il est très important de ne pas perdre face, les membres de l'équipe qui ne maîtrisent pas bien la langue de travail peuvent se taire de peur de se ridiculiser devant leurs homologues. Claude Hagège⁵⁶ nous parle de la notion de « latophobie » comme étant la peur de faire des fautes ou de mal prononcer.

Cette latophobie est bien illustrée par l'extrait suivant tiré d'une émission de télévision aux Pays-Bas :

« Even if we have a good knowledge of English, as is often the case in this country, we hesitate to speak up in an international group which uses that language because we are afraid: afraid of not saying exactly what we mean, afraid of making mistakes, afraid of being deemed ridiculous because of our accent, afraid of not feeling at home enough in the foreign language to give tit for tat to an Anglo-Saxon with all the necessary strength... »⁵⁷

La langue peut ainsi véhiculer un **sentiment de domination** ou **d'infériorité**. Lors de notre étude pratique, Hervé A. nous confie que : « *Mon anglais est inférieur comparé aux anglophones (anglais et américains) mais il est supérieur aux autres européens avec lesquels je travaille* ». Dans cet exemple, Hervé peut ressentir à la fois un sentiment d'infériorité vis-à-vis de ses collègues qui sont de langue maternelle anglaise et un sentiment de domination par rapport à ses collègues européens qui maîtrisent moins bien que lui l'anglais. En dépit du statut particulier attribué souvent à l'anglais sur la scène internationale, il est à noter que les anglophones ne se sentent pas toujours dominants dans les situations interculturelles. En effet, ils peuvent très bien se sentir inférieurs sur le plan linguistique en compagnie de collègues qui parlent une, voire plusieurs langues en plus de leur langue maternelle.

Pratiques « abusives »...ou comment tirer avantage de ses faiblesses

François B. nous a parlé du fait que l'on peut jouer avec la langue en disant que « *ne pas utiliser ma langue maternelle, cela me permet de faire des choses que je ne me permettrais pas de faire autrement* ».

Il cite l'exemple d'un rendez-vous avec 4 fournisseurs en Hongrie dont 3 hommes et 1 jeune femme. « *Les échanges avec les hommes étaient assez froids alors que j'ai pu jouer sur l'ambiguïté de la langue avec la jeune femme. Ambiguïté car tu peux te permettre d'appeler l'autre personne par son prénom et elle ne sait pas si tu la tutoies ou si tu la vouvoies. Tu peux faire croire que tu ne comprends pas ce que la personne en face te dit car tu ne veux pas comprendre. En réalité, tu comprends parfaitement* ».

Il précise cependant que le cadre contextuel est un facteur supplémentaire car : « *Dans le cas d'un collègue avec lequel je dois travailler, non je ne vais pas en profiter. Je vais plutôt le mettre en*

⁵⁶ HAGEGE Claude, *L'enfant aux deux langues*, Odile Jacob, Paris, 1996

⁵⁷ Monsieur Winkel, Maire de Noordwijkerhout, Netherlands Television, le 3 août 1990

confiance. Dans le cas d'une négociation avec un fournisseur, oui je vais en profiter pour en tirer un maximum ».

4.2. Personnalités

Cet aspect est quelque chose que nous avons pu noter au cours de nos entretiens. Ainsi, Monica F. nous rappelle que dans les échanges interculturels, « *la personnalité intervient aussi; nous sommes tous si proches et si différents* ».

Jean-François Chanlat⁵⁸ nous précise que la construction individuelle passe par l'interaction avec autrui. Cette construction comporte un échantillon de rôles phares : il sert en effet de modèle, d'objet, de soutien, d'adversaire voire bouc émissaire⁵⁹. Dans le monde de l'entreprise, les individus alimentent de nombreuses interactions qui favorisent l'enrichissement personnel et collectif. Le fait culturel ajoute à la complexité : « *On est avant tout toujours l'étranger de quelqu'un avant d'être le partenaire complémentaire* »⁶⁰.

Mais si l'interrelation permet d'assurer l'enrichissement identitaire, c'est aussi parce qu'elle comporte des enjeux. Parmi eux, certains attribuent à la communication les intentions suivantes⁶¹ :

- *Nouer des relations*
- *Partager des émotions*
- *Partager des sentiments*
- *Agir sur autrui*
- *Confronter notre identité*
- *Confronter l'identité des autres*
- *Passer le temps*

La visée de la communication sera donc de faire passer un contenu et de définir la relation entre les interlocuteurs. Mais le conflit peut naître de la non-convergence de ces échanges. Le contexte et l'enjeu motiveront une *symétrie* ou au contraire une *asymétrie relationnelle*⁶².

- hiérarchie (proximité distance),
- complémentarité (ajustement mutuel, coopération/compétition, consensus/conflits),
- pouvoir (convergence/divergence, accord/désaccord, attirance/répulsion, sympathie/antipathie).

La personnalité suppose que les processus inconscients surviennent lors de la relation à l'autre. Lorsque Yaël nous dit qu'elle s'adapte selon que son interlocuteur est « *plus ou moins rigide, plus ou moins drôle, ..* », ce qu'elle perçoit de l'autre passe nécessairement par un filtre personnel qui sous-entend que cette personne est plus ou moins rigide ou plus ou moins drôle par rapport à elle. Cette projection n'est pas toujours consciente, mais l'évaluation de l'autre est systématique. Il y a bien sûr les affinités qui font que l'on se reconnaît ou pas. Jean Maisonneuve les définit comme « *un vécu lié à l'attrait (et à l'attachement) actuel et mutuel entre des personnes qui s'appellent et se répondent, depuis le signe d'accord le plus fugitif jusqu'au partage le plus confiant* »⁶³. De plus, la psychanalyse retient la projection (attribution à l'autre d'un comportement qui découle de mon propre fonctionnement), et

⁵⁸ CHANLAT Jean-François, « *L'être humain, un étranger pour autrui* », paru dans CHANLAT Jean-François (sous la direction de), *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, Editions Eska, Québec, 2000

⁵⁹ GIRARD (1982)

⁶⁰ CHANLAT Jean-François, « *L'être humain, un étranger pour autrui* », paru dans CHANLAT Jean-François (sous la direction de), *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, Editions Eska, Québec, 2000

⁶¹ MARC Edmond & PICARD Dominique, *Relations et communications interpersonnelles*, Editions Dunod, Paris, 2000

⁶² MARC Edmond & PICARD Dominique, *Relations et communications interpersonnelles*, Editions Dunod, Paris, 2000

⁶³ MAISONNEUVE Jean, *Psychologie de l'amitié, Que sais-je ?*, Presses Universitaires de France, 1993

l'interprojection (caractéristique de l'autre, intériorisé par le sujet), ainsi que le transfert et l'identification. Ceci nous a été confirmé à plusieurs reprises dans les réponses des personnes interrogées.

En milieu interculturel, la différence nationale constitue un élément de différenciation tellement visible qu'il prend parfois toute la place. Yaël, qui a vécu plusieurs expériences à l'étranger, souligne assez justement qu'« *aux yeux des autres, on est parfois de quelque part avant d'être quelqu'un* » ; ce qui peut donner l'impression que ce que l'on est n'est plus pris en compte. Mais ces prémisses de la relation laissent souvent progressivement place à la reconnaissance en tant qu'individu à part entière, avec des attitudes toutes particulières. Et ceci semble se vérifier comme nous l'explique Jacob G, « *il est parfois plus difficile de communiquer avec des personnalités difficiles plutôt qu'avec des personnes de cultures différentes* ».

Toute relation avec autrui nécessite un ajustement. Le critère de l'interculturel est un critère supplémentaire que les individus devront dépasser. Est-ce que tous les individus sont capables de faire cet ajustement et de dépasser ce critère supplémentaire ? C'est un point que nous développerons dans la troisième partie quand nous nous interrogerons sur la compétence interculturelle.

Edward Hall, dans son approche des contextes pauvre et riche, nous expliquait que dans certaines cultures nous avons besoin de plus de contexte que dans d'autres cultures. Ceci amène Mariann G. à nous dire que toutes les personnes ne sont pas capables d'adapter leur style de communication à la communication interculturelle. Il faut pouvoir adapter sa communication selon le contexte, comme nous l'a montré Hall et selon le contexte nous devons être capable de savoir si la personne a besoin de beaucoup ou peu d'explications. Or, il semblerait que certaines personnes ne soient pas en mesure de faire cette différenciation. Ces personnes auraient tendance à communiquer de la même façon qu'il s'agisse d'une personne dont il partage la culture ou qu'il s'agisse d'une personne ayant une culture complètement différente.

Nous reviendrons sur cette partie ultérieurement (Chapitre 5) lorsque nous présenterons les pratiques de recrutement et les facteurs qui doivent être pris en compte pour recruter.

4.3. Dynamique de groupe

Pour Ann H. « *le travail en équipe dépend de la personnalité, de l'éducation, de l'expérience et de la culture de la personne. Une personne qui a fait ses études en sciences ne s'exprime pas de la même façon qu'un diplômé en arts. Il y a également des personnes plus contextuelles que d'autres.* ». Le problème de personnalité est également très lié au travail en équipe, car il concentre les interactions dans une entité restreinte de l'organisation.

La dynamique de groupe étudie le fonctionnement des groupes restreints (nous estimerons que les phénomènes de groupe n'apparaissent véritablement qu'à partir de quatre personnes, comme communément envisagé). Au sein d'un groupe, nous pouvons percevoir plusieurs schémas relationnels⁶⁴ soit :

⁶⁴ MUCCHIELLI Alex, « *L'approche communicationnelle* », paru dans CABIN Philippe & DORTIER Jean-Philippe, *La communication : Etat des savoirs, Sciences Humaines, Paris, 2005*

4.3.1. La relation interpersonnelle

Les travaux de Jacob Lévy Moreno permettent de mettre en évidence 5 grands traits :

- Chaque groupe possède une structure formelle consciente et inconsciente du groupe. Sur notre panel, toutes les personnes que nous avons interrogées nous ont donné clairement leur positionnement par rapport à leur entreprise ou leur groupe de travail en donnant le titre de leur fonction, et en précisant que leur intégration et les rapports avec les autres membres du groupe se passaient plutôt bien. Les seuls freins cités concernent le niveau de maîtrise de la langue. L'exemple de Monica F. est représentatif : « *la qualité des échanges est toujours bonne bien que plus difficile avec les personnes qui ne maîtrisent pas bien la langue* ». Rien de polémique a priori.
- Chaque groupe se développe selon des normes définies. Le « jargon » a été mentionné souvent comme étant une norme de travail. Cédric R., directeur informatique l'intègre comme un jargon métier. « Jargon informatique /technique et gestion de projet ». Ce jargon est une caractéristique de son groupe de travail. Mais les fonctionnements des groupes nous ont paru assez différents en raison du métier, de l'entreprise et de la situation. Lorsque Anne-Laure H. nous décrit sa réunion de travail en Bosnie, il apparaît des normes de fonctionnement volontairement imposées (traducteur, ...), inconscientes ou non préméditées (écoute très attentive, reformulation pour s'assurer du sens...). Pour Veronica B. cette norme est vécue sous un angle culturel : « *en arrivant au bureau de Londres, ce qui m'a paru le plus différent, par rapport au bureau à Rome, c'est le silence. Chacun reste travailler à son bureau, il n'y a personne qui discute dans le couloir, ...* ».
- L'attraction et la répulsion entre les individus et les groupes suivent des lois socio-dynamiques ; (nous avons traité de la personnalité dans la sous-partie précédente)
- Il y a des leaders populaires puissants ou isolés, ainsi que des groupes centrés sur le leader ou sur le groupe lui-même ou encore des groupes sans leader; (sera développé plus loin)
- Chaque groupe a une cohésion définie (amener les groupes d'un faible niveau de cohésion à un niveau élevé de cohésion et de communication).

S'ajoute à la grille de lecture de Jacob Levy Moreno, les logiques d'influence et de pouvoir dans le groupe de Kurt Lewin :

- Le leader n'est pas le seul à revendiquer cette place, un exemple de pluralité des rôles peut être proposé identifié au sein d'un groupe⁶⁵ (*Le leader, le clarificateur, le marginal, l'agressif, ..*) et comme nous l'avions évoqué dans le chapitre précédant, la position de « mismatcher » est très courante.

4.3.2. La personnalité du groupe

Elle est très intimement attachée aux membres du groupe qui le compose et/ou au leader. Le décalage illustré par Anne-Laure H., entre son groupe de travail au Kosovo (« *l'ambiance de travail est assez bonne. ... respect mutuel entre collègues. ... contexte particulier ... nécessaire travail en équipe, ... passons plus de temps ensemble que dans un contexte de travail standard...*») et celle du bureau en Grèce l'illustre assez bien (*difficultés plus liées aux frustrations de certaines personnes, ...*). Par

⁶⁵ R Bales, T. Leary

ailleurs la cohérence et la faisabilité du projet, ainsi que la taille du groupe ne seront pas neutres dans ce processus. S'ajoute également le contexte plurinationnel qui impose un filtre supplémentaire.

Ces différents éléments aident à la compréhension du fonctionnement de groupe. Mais même s'ils aident à mieux les comprendre, ils ne permettent pas encore de contourner la pathologie de la communication interculturelle qui gagne le groupe :

L'interdépendance et l'autonomie

Pour les personnes interrogées, la vie en groupe crée une interdépendance. Plus les contraintes extérieures au groupe sont importantes, plus la cohésion devient une nécessité. Cette interdépendance ne vient pas à l'encontre de l'autonomie individuelle, mais elle la réduit quelque peu de facto.

« *Objectifs communs professionnels (nécessaire travail d'équipe), contextes particuliers de la vie d'expatriés sur place dans un contexte d'après guerre (les internationaux passent plus de temps ensemble que dans un contexte standard de travail). Il faut rappeler que ce sont des postes sans familles (impossible d'emmener des enfants là-bas)* » (Anne-Laure H.).

Dans ce cas, il s'instaure un accord tacite de bonne entente. Les contraintes liées à l'isolement, ici le cas d'expatrié travaillant dans un pays après la guerre, donne une dimension particulière à la dynamique de groupe : l'interdépendance est reconnue par tous. Il est difficile de s'affranchir du contexte, mais parfois cela ne se passe pas si bien.

Le pouvoir/les conflits d'intérêts

La place occupée va déterminer la communication qui sera instaurée. Mais cette norme d'organisation est souvent transgressée. Anne-Laure H. nous décrit une situation de conflit dans une équipe de travail, au cours d'une mission en Grèce, mais qui n'était pas directement liée à la notion d'interculturel, à proprement parler, mais tout simplement à des conflits d'intérêts au sein d'une équipe.

La dimension culture nationale : *Dans le cas spécifique des équipes multiculturelles, la dynamique reste la même, mais on ajoute une dimension supplémentaire (la dimension culturelle) qui peut dans certains cas s'avérer complexe.*

Exemple d'un projet informatique :

Hervé A. est responsable d'un projet informatique lié au rachat d'une société de nationalité allemande. Son projet regroupe 14 personnes de 14 nationalités différentes. Hervé a dû faire face à des problèmes de langue et de culture.

Problèmes de langue, car le projet était géré en anglais et certaines personnes ne parlaient pas anglais. Elles ont donc refusé de participer aux réunions. Par la suite, les réunions étaient hebdomadaires et par téléphone. Beaucoup de personnes ne participent pas aux réunions téléphoniques car ils ont des difficultés à comprendre ce qui est dit.

Problèmes de culture liés non pas au fait que la société rachetée étaient allemande mais au fait que la culture d'entreprise était très différente de celle de l'entreprise C. Ils avaient donc beaucoup de difficultés à se comprendre (même entre informaticiens).

Cet exemple montre à quel point l'aspect culturel peut être important et doit donc être pris en compte. Lorsque deux personnes se parlent, même dans la même langue, il y a souvent des malentendus ce qui nécessite des allers-retours textuels pour mieux comprendre les propos de l'autre. Si le malentendu est trop important, la communication échoue. Or dans le cas où le malentendu n'existe pas, la partie « aller-retour » est évitée éliminant ainsi une bonne partie des idées intéressantes. Le malentendu génère en quelque sorte la fertilisation croisée tant recherchée dans les équipes multiculturelles.

La diversité permet de mettre des idées et des opinions en opposition menant à un niveau supérieur dans le processus de changement organisationnel. Un manque de diversité ou une tentative de standardiser les processus mène à la standardisation des discours et réduit beaucoup l'innovation.

Lors du rachat de l'entreprise allemande, l'entreprise C. a mis en place une équipe dite « équipe d'intégration ». La caractéristique de cette équipe était une grande diversité. Lorsque nous avons demandé au DRH s'il y avait une façon particulière de gérer cette équipe, il a simplement mentionné qu'on avait besoin de « strong leadership ».

La relation à la hiérarchie

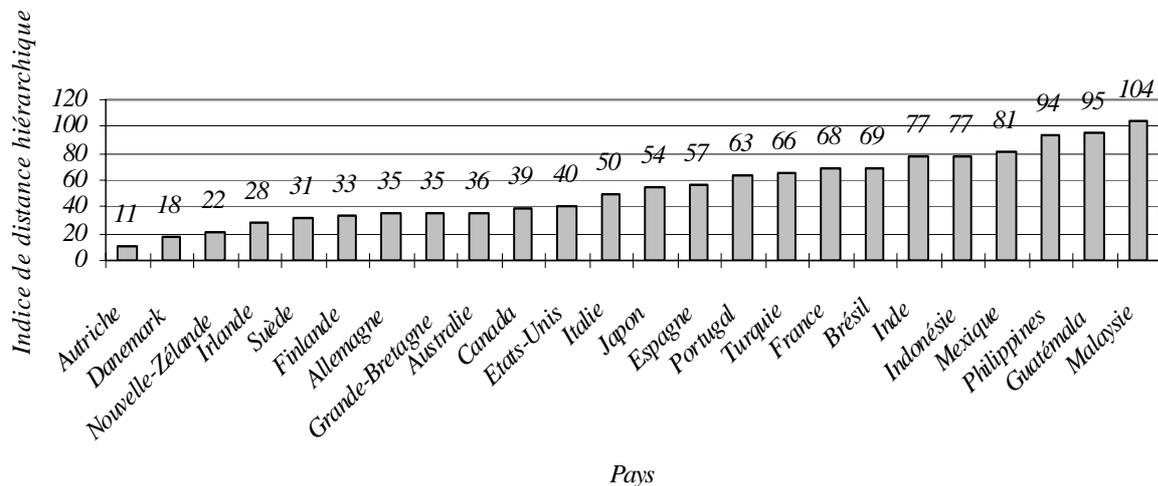
Une autre de nos constatations est que la relation à la hiérarchie peut être source d'incompréhension dans la communication interculturelle. Colin T. nous a donné l'exemple des échanges d'email en Chine, à savoir si le supérieur est copié sur un message, les collaborateurs ne réagissent pas tant qu'ils n'en ont pas reçu l'ordre du patron. Dans le monde des affaires chinois, la devise semble être « *deference to the boss* ».

Selon Norbert Elias, « *la possibilité de toute vie de groupe ordonnée repose sur l'interaction, dans la pensée ou l'activité humaine, d'impulsions dont les unes tendent vers l'engagement et les autres vers la distanciation. Ces impulsions peuvent entrer en conflit les unes avec les autres, lutter pour la prééminence ou passer des compromis et se combiner selon les proportions et les formes les plus diverses. En dépit de toute cette diversité, c'est la relation entre ces deux pôles qui détermine le cours des actions humaines* ».

Dans les 5 dimensions de la culture de Hofstede, la distance hiérarchique est définie comme étant la « *mesure du degré d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir* ». Elle s'exprime par un indice de distance hiérarchique qui, sur le plan historique, serait plutôt diminué par l'influence de la culture communautaire et allongée par l'influence de la culture royale-impériale.

Le graphique ci-dessous fait état des indices de distance hiérarchique établis par Geert Hofstede suite à une étude portant essentiellement sur les valeurs personnelles liées à la situation de travail couvrant soixante-douze filiales d'IBM à travers le monde. L'indice moyen se situe à 57 points ce qui coïncide avec l'indice de distance hiérarchique de l'Espagne. Comme nous l'avons déjà souligné, chacun regarde le monde à travers une voire plusieurs cultures. Les résultats de cette étude sont forcément influencés par la culture de l'entreprise (une entreprise multinationale dans le secteur de l'informatique) ainsi que par la culture du pays de son origine, les Etats-Unis dans ce cas.

Figure n°12 : L'indice de distance hiérarchique dans des filiales d'IBM⁶⁶



La distance hiérarchique faible représente les valeurs basses sur l'échelle dans le graphique ci-dessus où nous retrouvons des pays scandinaves (le Danemark, la Suède et la Norvège), l'Autriche et plus étonnamment la Nouvelle-Zélande. Ces pays attacheraient de l'importance à l'égalité des droits et l'autonomie de chacun.

Nous retrouvons une distance hiérarchique forte dans la plupart des pays asiatiques où les populations acceptent que l'inégalité fasse partie de la vie sous l'influence chinoise confucéenne. Pour cette raison, il y a beaucoup de respect pour la hiérarchie qui se met souvent en évidence ex. l'importance de bien connaître les autorités publiques en Chine pour faire des affaires. Le patron d'un supermarché Carrefour en Mongolie doit rendre visite au Préfet de la province pour négocier la construction d'une bretelle d'accès pour son commerce afin faciliter l'accès à son magasin pour augmenter le nombre de clients.

Cette grille de lecture culturelle nous permet de mieux comprendre les causes des problèmes évoqués antérieurement. Prenons par exemple le cas de l'équipe d'ingénieurs français dans un grand groupe d'origine française en Malaisie : lorsque nous comparons les indices de distance hiérarchique des deux cultures, nous observons un fort écart entre la France (68) et la Malaisie (104). Plus un pays est riche, plus son indice de distance hiérarchique serait faible en raison d'une plus grande mobilité sociale, un meilleur système d'éducation et une technologie plus moderne. Les facteurs climatiques auraient également un rôle à jouer c'est-à-dire que plus le climat est chaud, plus l'indice de distance hiérarchique serait élevé.

Nous avons fait référence à un certain nombre d'exemples pratiques recueillis auprès de personnes travaillant en République Populaire de Chine et en l'absence d'un indicateur dans l'étude de Hofstede,

⁶⁶ www.ofaj.org/paed/texte2/intmanagfr/intmanagfr13.html

nous nous permettons de situer ce pays en haut de l'échelle (autour de 100) en raison de la très grande déférence à l'égard de la hiérarchie. L'utilisation de la messagerie électronique nous fournit l'exemple suivant : si le patron d'une équipe est copié sur un email, les destinataires principaux n'agiraient pas tant qu'ils n'en ont pas reçu l'ordre explicite de la part de cette personne. Cet exemple représente un réel problème lorsque le nouveau patron de l'équipe est un européen qui découvre un beau jour que tous les problèmes évoqués par email depuis sa prise de fonction sont restés en suspens...

L'ajustement mutuel :

Exemple de Sarah W. & équipe de communication institutionnelle chez Alcatel où le travail en équipe multiculturelle ne semble pas poser de problème.

*Explication par le mécanisme de communication: **ajustement mutuel** ? Ce sont des personnes qui travaillent dans une direction de la communication (métier qui y fait ?) avec les NTIC (intranet/internet web designers, etc.). Ils sont très à l'aise pour s'exprimer dans un environnement où les personnes ne se jugent pas apparemment.*

Facteurs de contingence (Mintzberg) :

- *L'ajustement mutuel : coordination du travail par simple communication informelle*
- *Plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé*
- *Plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique*

Il s'agit d'une équipe d'une vingtaine de personnes dont 6 sont installées dans un grand bureau paysagé. Ces 6 personnes sont toutes âgées d'une trentaine d'années de 3 nationalités différentes (française, britannique et américaine). Cette moyenne d'âge contribue sans doute à un environnement de travail peu formalisé dans lequel chacun peut faire des suggestions sans avoir peur d'être jugé. Une personne dans l'équipe publie les annonces corporate (nominations internes) et son travail est très standardisé par la charte graphique du groupe, l'utilisation (très standardisée) de jargon entreprise contraint par la validation des cadres dirigeants tandis que d'autres membres de l'équipe travaillent sur le design du site web. La charte graphique et le contenu font l'objet de réglementation interne, mais il existe une certaine liberté dans le design des pages web. La standardisation sert de cadre structurant et donne une même base à tous les membres de l'équipe tout en permettant une expression libre dans la conception des documents.

4.4. Leader

4.4.1. Leadership et rôle du leader dans la communication interculturelle

Pour définir le rôle du responsable de l'équipe, nous choisissons volontairement le terme de « leader » plutôt que celui de manager. La raison de ce choix s'est basée sur le rapport à l'action et sur la latitude des deux termes.

Dans l'imaginaire collectif, le « leader » ou « leadership » est attaché à une situation mobile, active, motrice, alors que le management ou manager est encore emprunte d'une vision plus statique car elle revêt la notion de « fonction ». Etre « leader » n'est pas une fonction à proprement parler ; ce terme révèle de la compétence⁶⁷. Le leader à vocation à mobiliser alors que le manager peut contraindre par l'exercice de son pouvoir hiérarchique ; ce dernier peut aussi avoir vocation de leader.

⁶⁷ Abraham Zaleznik (1977)

Rappelons également que le leader est à la fois un rôle et un style de management. Un rôle parce que comme nous le précise H. Mintzberg, le leader entreprend *un ensemble d'actions à destination de ces collaborateurs* et un style car il s'agit aussi d'une manière de manager ; ou plutôt des styles car il n'y a pas un modèle unique de la même manière qu'il existe des manières de penser et de vivre. Le leadership s'assimile ici à une capacité d'agir. Le leadership est une façon de mobiliser un ensemble d'individus pour aller dans une direction donnée et peut être considérée comme une compétence – avoir la compétence de leader.

Nous constatons également qu'au regard de ce que nous avons lu, le terme « leader/leadership » est un mot-passe-partout qui revêt une foultitude d'acceptations (Pour assurer la suite de notre développement, nous considérons que « notre leader » a une équipe qu'il gère au quotidien et que cette équipe est multiculturelle. Au sein d'une équipe internationale, celui-ci, qui a la compétence de leader doit aussi avoir celle requise pour travailler dans le contexte multiculturel). Savoir gérer l'interculturel permet d'agir de manière opportune et flexible, d'assurer une ouverture d'esprit et une grande tolérance sans se départir de son pouvoir, d'influence ou hiérarchique. L'exercice de ce pouvoir est nécessaire pour assurer d'obtenir de ses collaborateurs qu'ils fassent quelque chose qu'ils n'auraient pas fait dans un autre contexte⁶⁸. Voici notre définition :

Le leader est à la fois celui qui devance et celui qui guide les membres de son équipe dans une direction donnée, en respectant les enjeux de l'organisation. Il sera un révélateur de potentiel et un gestionnaire de compétences pour assurer l'atteinte des objectifs.

4.4.2. Les compétences du leader

Nous avons pu observer au travers de nos questionnaires, que certaines entreprises peuvent utiliser des référentiels afin de s'assurer que les acteurs sachent ce qui est attendu du leader et ce qui permet de l'évaluer.

Celui-ci est principalement évalué sur ses qualités relationnelles, son influence dans le groupe et dans l'organisation.

La place du leader dans un groupe de biotechnologie

Dans une entreprise américaine de biotechnologie, le leadership tient une place prédominante. Cette compétence est identifiée dès la phase de recrutement. Les principales compétences recensées sont les suivantes : autonomie, influence, délégation, faire émerger les leaders pour asseoir son propre leadership (« noise for talent »), motiver, en plus de qualités relationnelles (communication, stabilité émotionnelle, ..).

Ces critères de recrutement pour certains postes charnières prennent le pas sur les compétences techniques parce que les gestionnaires considèrent qu'il est plus simple et plus rapide d'acquérir une compétence technique qu'une compétence relationnelle.

Pourquoi ? Parce que le leader doit occuper une grande partie de son temps à communiquer. C'est le vecteur essentiel de son leadership.

⁶⁸ GILBERT Patrick, GUERIN Francis & PIGEYRE Frédérique, *Organisations et Comportements : Nouvelles Approches, Nouveaux Enjeux*, Editions Dunod, Paris, 2005

Une des valeurs de ce groupe :

Team as a Source of Strength

*Our company is strong because our employees are diverse, skilful and collaborative.
We pursue our fullest potential as individual contributors, team members and
team leaders.*

Et, si les valeurs insistent sur le fait que les « employees are diverse », cela reflète une réalité concrète. Il n'y a pas de limites géographiques au recrutement des équipes du siège. Par ailleurs, les recrutements ne sont pas limités aux pays dans lesquels le groupe a ses filiales. Le leader doit ainsi avoir la compétence interculturelle (langues, adaptabilité, tolérance, écoute) et l'expérience de travail à l'interculturel.

Les dysfonctionnements recueillis :

« La pression mise sur les leaders peut parfois être lourde. Il y a parfois une confusion des genres entre leader et surhomme.. » nous rapporte un jeune responsable d'équipe néerlandais.

« au cours de mon évaluation annuelle, mon boss m'a reproché mon manque de leadership....je n'ai rien contre, mais il me faudrait une formation pour m'améliorer ... » une analyste récemment promu et en charge d'une petite équipe.

« moi je suis un scientifique, je n'ai pas envie d'être leader de groupe, je suis à l'aise avec ce que je fais, je voudrais une promotion horizontale... mais mon supérieur veut absolument me caser dans son département en tant que chef de groupe, ...je ne sais pas si je vais rester.. » Un jeune chercheur

Nous constatons que le leadership est un concept utilisé à haute dose dans les entreprises d'aujourd'hui. Mais certains, qui sont mal préparés ou qui n'en ont pas le désir, se trouvent parfois dans une situation où la pression d'être un leader fait naître des craintes, des frustrations, voire du désintérêt.

4.5. L'attitude des expatriés face aux cultures rencontrées

Du fait de leur manque de connaissances des habitudes culturelles de la population locale et en raison de leur statut d'expatrié, certains peuvent avoir un comportement inadéquat vis-à-vis des populations locales. Colin T. étant lui-même expatrié en Chine, et n'en étant pas à sa première mission à l'international, nous a fait remarquer que les expatriés en Chine avaient parfois un comportement relativement hautain avec les populations locales. Ils peuvent considérer les locaux, en l'occurrence dans notre exemple les Chinois, comme moins bien éduqués qu'eux. Alors que s'ils connaissaient un minimum sur l'histoire et le contexte du pays, ils auraient conscience que les gens qui conduisent les taxis ou exercent le métier de « domestique » sont souvent des personnes très éduquées. La plupart d'entre eux ont un diplôme universitaire, ils ont été poussés à exercer cette profession par le contexte.

« Dans l'interculturel il y a vraiment des degrés. C'est-à-dire qu'il y a des gens qui voyagent mais qui ne connaissent rien du pays une fois rentrés chez eux. Et puis il y a ceux qui s'imprègnent le plus possible du pays qui les accueille. Moi, j'essaie d'appliquer la deuxième possibilité. C'est vrai c'est plus long. Cependant, le premier cas fait déjà une démarche interculturelle en choisissant de voyager, c'est déjà ça.... » (Veronica B.).

Cette réflexion corrobore les résultats d'une étude⁶⁹ faite il y a une bonne dizaine d'années et qui s'est intéressée à près de 200 expatriés français dans le but de mettre en évidence une gamme d'attitudes possibles quant à la relation des expatriés avec les cultures rencontrées. Cette étude identifie 6 modèles :

1. *Les handicapés de l'interculturel dans l'échange avec les cultures étrangères. Protégés par leur organisation, leur position, isolés dans leur cadre de vie internationale (hôtel, résidence, ...) ils n'ont que leur activité pour référence et leur perception de la culture n'est que descriptive.*
On trouvera dans cette catégorie les experts, les ingénieurs engagés dans un projet qui limite volontairement leur insertion.
2. *Les amnésiques de l'interculturel, qui prennent en compte la culture dans laquelle ils sont plongés, mais n'en tirent rien d'intéressant ou de communicable. De nombreuses résistances psychologiques les empêchent de formuler une approche descriptive d'une culture différente de la leur.*
Figurent dans cette catégorie ceux susmentionnés, certains membres d'ONG. Ils craignent d'être accusés de s'être laissé prendre par la séduction locale.
3. *Les clairvoyants de l'interculturel très ouverts vers l'extérieur qui savent formuler des avis cohérents et intégrer plusieurs niveaux de référence. Essayant de comprendre et d'analyser leur expérience en fonction de critères de différenciation. Ils sont capables d'émettre des hypothèses quant aux comportements des étrangers parmi lesquelles ils vivent ou ont vécu.*
Figurent dans cette catégorie de nombreux intellectuels à la fibre anthropologique, des religieux soucieux de communiquer leur foi de façon éclairée, des membres d'ONG et certains experts ingénieurs et coopérants
4. *Les blasés de l'interculturel qui disent ne plus trouver de différences significatives à l'étranger, ils contestent l'intérêt de toute démarche d'analyse car leur sensibilité à la différence s'est émoussée.*
5. *Les supers cadres voyageurs et les membres de la jet set society.*
6. *Les convertis qui adoptent le cadre de référence de la culture dans laquelle ils vivent. Tout se passe comme s'ils avaient perdu leur propre racine culturelle et éprouvent leur besoin d'exalter leur nouvelle appartenance*
Figurent dans cette catégorie ceux qui ont vécu plusieurs années dans un pays ou ont épousé un ou une autochtone.

Cette étude nous démontre qu'il existe des niveaux d'interculturel. Elle permet également de percevoir que termes d'efficacité, certains profils peuvent être privilégiés : le type 3 par exemple. Le type 6 sera intéressant dans certains contextes, comme, par exemple, pour assurer une activité commerciale.

En revenant à notre exemple de départ, il semble cependant que l'aspect d'ouverture d'esprit des populations expatriées ne soit pas toujours pris en compte. L'expatriation en Chine est un phénomène sans doute récent qui mériterait peut-être plus d'attention quant aux profils envoyés.

4.6. Les valeurs

Pour assurer un langage commun avec ses collègues de cultures différentes, Veronica B proposerait « ...que tous apprennent la même langue, en l'occurrence l'anglais car c'est la langue passe partout ». Or, je pense que les anglophones devraient aussi parler une autre langue que la leur ».

⁶⁹ Etude faite par F. Gauthey & D. Xardel en 1990

4.7. La relation de confiance, la négociation & le don

Selon Jacques Godbout (1992), deux types de don se dessinent dans un groupe de travail :

- la sociabilité primaire : les relations de coopération (famille, voisinage, camaraderie) ;
- la sociabilité secondaire : les relations dirigées sur des activités centrées sur l'optimisation de processus de décision. Il s'agit de se conformer à un principe implicite d'efficacité relationnelle comme on se conforme à un rituel de politesse ou un code de courtoisie.

Dans le cadre professionnel, l'existence du don s'est illustrée au cours de nos entretiens sous la forme de négociation tacite. « *Je m'investis plus dans la relation car je sais qu'il faut que nous travaillions ensemble sur le long terme, . Il vaut mieux être allié.*

- Le don est temporaire et non gratuit car il y a l'exercice d'un calcul, voire d'une stratégie manipulatrice. « *Je communique ce qui me semble utile pour moi, ... j'anticipe les effets, ..* » Un trésorier colombien.
- Nous avons vu précédemment que le tutoiement ne s'appliquait pas à toutes les cultures, cependant, dans de nombreuses entreprises, notamment celles de nationalité américaine, les acteurs abusent de cette forme. Cela facilite les contacts et donne l'illusion de la confiance systématique. Ce qui motive souvent ce travers c'est bien sûre l'empreinte culturelle mais aussi le temps. Toutes ces nouvelles façons de travailler poursuivent un même but avoué : gagner du temps. « *mon style de communication est direct et convivial* ».. « *Ici on se tutoie, c'est une des composantes de notre culture d'entreprise* » ... « *On va tout de suite à l'essentiel* ».
- Par ailleurs, la relation de confiance attachée à celle du don, n'a pas de connotation affective. L'élément persuasif tient à l'engagement professionnel pour assurer la réalisation d'une tâche lors de la réunion par exemple.

La confiance, le don facilite la négociation. En situation de communication interculturelle, le professeur que nous avons interrogé a insisté sur le fait le climat de confiance sera essentiel pour s'assurer une bonne négociation. La négociation a toujours un équilibre fragile et rompre la relation de confiance influera négativement sur l'issue de la négociation, car elle permet d'assurer un climat convivial pour faire accepter les contraintes.

PARTIE III

Les Pratiques

Il est intéressant de souligner les points essentiels pour les professionnels qui vivent la communication interculturelle au quotidien. Les conditions de travail, en raison de fortes contraintes (réseau, délai court, modes projets, forte interdépendance des tâches et des acteurs, compétences variées, personnalités différentes, partage limité des ressources, ...), montrent que les problèmes ne sont pas forcément convergents et que, par conséquent, les propositions à apporter doivent être spécifiques. Un regroupement, dans de grands ensembles, de certaines expériences collectives identifiées, a ainsi été effectué.

Il convient ainsi d'examiner quelles sont les pratiques proposées par les gestionnaires, pour déterminer ensuite si elles sont en adéquation, des acteurs dans le respect des contraintes organisationnelles, avec les véritables besoins répertoriés.

CHAPITRE 5

Quelles pratiques pour améliorer la communication interculturelle ?

Ont ainsi été identifiés, au cours de nos observations, plusieurs dispositifs concomitants, favorisant la communication interculturelle. Mais il convient au préalable de définir brièvement les acteurs cibles de ces organisations.

Prenons pour exemple un groupe industriel international. Le DRH monde d'une des branches de ce groupe nous définit les critères retenus pour considérer qu'un salarié a un profil international :

« nous avons *des profils internationaux plutôt cadres* :

- *Stagiaires* :
 - . *VIE plus de 70 à travers le monde dans notre groupe.*
 - . *Programme trainee (mais de faible envergure proportionnellement à la taille du groupe 10 Allemands, 4 Chinois, 2 Japonais)*
 - . *Leurs missions s'étendent sur 18 mois au cours desquels ils auront l'opportunité de travailler dans différents sites, dans différents départements, dont les métiers seront tous différents. A l'issue de cette période et si leur travail a été considéré comme bon par les différents supérieurs hiérarchiques, nous leur proposons un poste dans le métier et le pays qu'ils auront choisi.*

- *Cadres Internationaux* :
 - . *Détaché/Expat/Mission*
 - . *Recrutés dans différents pays*

Concernant la population non-cadre cela dépend du métier, des relations que l'employé entretient avec ses collègues de cultures nationales différentes ».

Nous voyons ici que plusieurs profils possibles coexistent, qu'ils soient sous contrat ou en formation. D'autres éléments sont rapportés :

« *Un salarié sera considéré comme international au regard des critères suivants* :

- . *Exposition aux cultures différentes (Rythme/ récurrence de contacts internationaux)*
- . *Langues : l'anglais est un minimum en plus de la langue maternelle*
- . *L'ouverture*

Ensuite en fonction du métier et/ou de la mission, il nous appartient d'évaluer également :

- . *La compétence pédagogique s'il s'agit d'un salarié devant assurer la « transférabilité » de compétence sur un site.*
- . *La motivation démontrée pour travailler à l'international (si c'est un « trainee » par exemple).*
- . *l'adaptabilité si c'est un expatrié.*
- . *etc....*

Nos critères seront adaptés selon les profils de poste ».

Nous comprenons que le degré d'expositions dans ce groupe est plus important pour les postes cadres ou pour des postes plus spécifiques. Le facteur compétences n'est pas neutre. Ces propos rapportés ne constituent pas un cas isolé. Ces grands traits sont assez représentatifs de la mouvance actuelle. Nous pouvons distinguer des grandes tendances que nous développerons ci-dessous.

5.1. Pratiques de gestion de Ressources Humaines

Trompenaars nous donne une première approche : *«Les entreprises qui réussissent à surmonter l'opposition centralisation – décentralisation auront appris à gérer leur personnel au niveau international... ». Elles sauront aussi **travailler en plusieurs langues** ainsi que prendre des décisions dans divers points du globe et les rendre effectives. Une fois trouvés les managers intelligents, la future transnationale leur donnera une **formation supplémentaire** : elle leur fera prendre conscience de l'interculturel, elle leur apprendra à reconnaître un problème culturel... »⁷⁰.*

Selon Hall *« ...lorsque des américains sont appelés à travailler avec des pays étrangers, le critère de sélection devrait être leur aptitude à se mouvoir dans une culture différente de la leur. Ils devraient également savoir parler et écrire la langue en usage et connaître parfaitement la culture du pays. Tout ceci est long et coûteux. Mais à défaut de cette sélection, et de cette formation, nous limitons nos possibilités à l'étranger »⁷¹.*

D'après Edward Hall et Fons Trompenaars, les entreprises qui souhaitent réussir à l'international devraient privilégier les personnes ayant :

- Une **connaissance des langues** ;
- Une **personnalité** ouverte ;
- Une **connaissance des autres cultures**.

Sur ce dernier point Fons Trompenaars est beaucoup plus spécifique qu'Edward Hall, puisqu'il estime qu'une formation interculturelle est nécessaire pour la prise de conscience des cultures. Dans cette partie, nous allons nous concentrer sur les pratiques de gestion de ressources humaines mises en place dans les entreprises. Nous verrons dans un premier temps ce qui est fait en termes de formation, en termes de gestion des compétences puis au cours du recrutement.

Lors de nos entretiens, nous avons vu que certains dysfonctionnements étaient liés à des problèmes de langue et d'autres à des problèmes de culture. Nous allons voir dans un premier temps les pratiques en termes de formation linguistique et puis en formation interculturelle.

5.1.1. Les formations linguistiques

Nos observations nous ont permis de voir que les formations en langue étaient assez peu délivrées dans les entreprises. Le temps d'apprentissage d'une langue étant assez long, les entreprises hésitent à s'engager dans de telles formations à moins que l'enjeu soit important. Ces formations concernent principalement la langue anglaise (cf. Chapitre 3: le choix de la langue de travail). Elles considèrent maintenant que l'anglais est appris avant l'entrée dans le monde professionnel.

⁷⁰ TROMPENAARS Fons, *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris, 2003

⁷¹ HALL Edward, *Le langage silencieux*, Seuil, Paris, 1984

Néanmoins, elles sont tout de même dispensées dans certains cas, et sont généralement proposées à :

- Des salariés ayant déjà une maîtrise de la langue et qui ont besoin d'une remise à niveau. C'est le cas d'Hervé A. qui devait aller faire un projet en Espagne. Hervé parlait espagnol, mais avait besoin d'une remise à niveau afin de se sentir plus à l'aise pour suivre une semaine de réunions en Espagne en langue espagnole.
- Des salariés qui maîtrisent déjà une langue et qui souhaitent perfectionner une autre langue étrangère.
- Des salariés en mobilité qui ont besoin d'apprendre ou d'avoir des connaissances de la langue du pays d'accueil.

Plusieurs formes de formations sont pratiquées :

Formations en immersion. C'est le cas de Monica F., traductrice au sein d'une institution européenne. Ces formations sont délivrées dans le pays ou la langue est parlée. Les avantages sont une immersion totale dans la culture et la langue, ce qui facilite l'apprentissage. Cependant, ce type de formation est assez rarement financé par les entreprises. Le cas de Monica est le seul cas d'entreprise que nous avons pu observer. Il est sans doute à mettre en relation avec le secteur d'activité de l'entreprise dans lequel Monica travaille. En dehors du milieu professionnel, ce moyen d'apprentissage des langues est de plus en plus développé. Les programmes d'échanges universitaires ou autre (Erasmus, Léonardo de Vinci....) ont largement contribué au développement de cette méthode d'apprentissage.

Formations intensives qui consistent à suivre des cours de langue de façon intense (par exemple 1 semaine de 40 heures de cours). Ces formations sont généralement données aux salariés partant en expatriation dans un pays dont ils ne maîtrisent pas très bien la langue.

Formations personnalisées aux besoins de l'entreprise. Ces formations peuvent être très diversifiées. Ainsi, certaines entreprises font appel à un centre de formation extérieur pour prendre en charge des formations telles que le « Written English » ou la « Business Presentation ».

La première formation a pour but de former les salariés à un langage métier.

L'essentiel de notre travail écrit consiste à écrire des rapports d'audit qui sont envoyés à la direction du groupe aux Etats-Unis. Il est important pour nous que l'anglais soit clair et précis. Etant donné que nos salariés font une rotation de 2 ans dans le département, nous mettons en place ce type de formation à peu près une fois par an. Cela nous permet de remettre à niveau l'anglais des nouveaux salariés. (Témoignage de Séverine).

Le DRH du secteur automobile que nous avons interviewé pratique des formations similaires au sein de son groupe.

Ce type de formation correspond aux besoins des salariés, qui pour la plupart ne recherchent pas ou plus des cours de langue, mais veulent acquérir des spécificités dans une langue. Ainsi Hervé A., qui a une bonne maîtrise de la langue anglaise, souhaiterait faire une formation de gestion de projet en anglais. Il travaille constamment en projet et souhaiterait apprendre le vocabulaire spécifique à ce domaine.

La tendance au développement des **formations e-learning** se développe à cause des questions de coût et de temps. Les salariés peuvent ainsi suivre ces cours à tout moment. Ils n'ont pas besoin d'être sur site, ils peuvent très bien être en déplacement professionnel et suivre les cours de langue à l'hôtel une fois la journée terminée.

Les entreprises tendent de plus en plus à évaluer le niveau de maîtrise de la langue de travail lors du recrutement. Nous verrons cet aspect plus en détail dans la sous-partie consacrée au recrutement.

Comme nous l'avons vu au Chapitre 2, la langue n'est pas l'unique élément qui facilite la communication. Christine Geoffroy nous le rappelle «...*la maîtrise de la langue anglaise par un Français ou de la langue française par un Anglais n'est en aucun cas un gage suffisant de bonne communication entre Français et Anglais* »⁷².

5.1.2. Les formations interculturelles

Parmi les facteurs d'échec en mobilité internationale figurent la non-adaptation des cadres dans le pays d'accueil ; ceci a une incidence directe sur la mission qui se traduit par le nombre de retours prématurés. Pour Isabelle Huault et Marie-Thérèse Boucher⁷³, la non-prise en compte des capacités relationnelles de l'expatrié et le manque de formation avant le départ seraient à l'origine de ces difficultés. Mais en quoi la formation interculturelle peut-elle contribuer au succès des missions interculturelles ? C'est ce que nous allons essayer de comprendre maintenant

Nous l'avons déjà vu, Fons Trompenaars pense qu'au-delà des compétences, une formation interculturelle est nécessaire pour préparer les individus au travail à l'interculturel.

Pourquoi une formation interculturelle ?⁷⁴

- Pour faire prendre conscience qu'il existe des différences culturelles
 - La première phase permettra à l'individu de prendre conscience de sa propre culture. C'est au travers de cette phase que débute l'ouverture à une autre culture.
 - « *Il est essentiel que nous comprenions comment les autres peuples lisent notre comportement (non pas nos paroles, mais bien notre comportement)* »... « *ce livre a été écrit à l'origine pour les Américains. C'est un message pour qu'ils fassent un effort de compréhension de leur propre culture inconsciente* ». ⁷⁵
- Pour faire respecter ces différences culturelles
 - Une fois que l'on a pris conscience de notre propre culture, alors il nous est plus facile de s'ouvrir aux autres.
- Pour assimiler les différences culturelles
 - Il devient maintenant possible d'assimiler les différences avec les autres cultures car on a pris conscience des autres.

Dans le domaine des ressources humaines, le choix de dispenser une formation interculturelle sera déterminé par la mobilité internationale. Nous avons cherché à savoir pourquoi ?

⁷² GEOFFROY Christine, *La mésentente cordiale*, Editions Grasset & Fasquelle/Le Monde de l'Education, Paris, 2001

⁷³ BOUCHER Marie-Thérèse & HUAULT Isabelle, « *Mobilité internationale et gestion des ressources humaines* » dans *l'Encyclopédie des Ressources Humaines*, Librairie Vuibert, Paris, 2003

⁷⁴ TROMPENAARS Fons, *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris, 2003

⁷⁵ HALL Edward, *Le langage silencieux*, Seuil, Paris, 1984

Nous avons également posé la question à Jane O., Directeur de la Communication Ressources Humaines (anciennement Directeur de la Mobilité Internationale) chez Alcatel. D'après elle, l'un des principaux facteurs d'échec dans la mobilité internationale serait l'incapacité du cadre ou de sa famille de s'intégrer dans le pays d'accueil et le fait d'avoir la possibilité de suivre une formation interculturelle peut contribuer à minimiser ce risque. Le coût total d'un package d'expatrié est tellement élevé qu'il fait pâlir le coût de la formation interculturelle qui agit en quelque sorte comme une police d'assurance pour essayer d'éviter l'échec dû à une mauvaise intégration.

Nous avons voulu tout d'abord voir ce qui était disponible sur le marché, avant de recueillir l'opinion des personnes interviewées sur ces formations pour ensuite y porter notre jugement.

5.1.2.1. Quelles sont les formations interculturelles proposées sur le marché ?

- *Salariés en mobilité, se déplaçant d'un point A à un point B pour une durée moyenne limitée dans le temps, 1 à 3 ans le plus souvent.*

Cette formation est destinée aux expatriés, impatriés et leurs familles. Elle a pour but de familiariser la personne à la culture du pays d'accueil. La durée des formations pour cette population est variable, mais nous observons une réduction du temps comme nous l'explique Mark E. :

« Nous avons remarqué une tendance à rétrécir ces formations. Dans les années 60-70, les salariés qui suivaient cette formation étaient envoyés dans un centre de formation pendant 5 jours. Aujourd'hui, nous avons des demandes de certains clients qui souhaitent faire faire une formation interculturelle par téléphone pour une durée d'une heure. Nous poussons nos clients à prendre au minimum une formation de 2 jours. Nous poussons également le salarié à venir avec sa famille. Nous devons leur faire prendre conscience qu'ils ont une responsabilité commune dans cette expatriation. Dans beaucoup de cas, le conjoint a démissionné de son poste pour suivre son mari ou sa femme à l'expatriation. Après quelques mois à la maison, le conjoint peut se sentir seul, isolé. Les époux doivent avoir conscience de cela avant de partir. Autrement leur couple peut en pâtir. Nous insistons aussi pour que le couple vienne car la tendance dernièrement est que l'époux vient à la formation mais pas le salarié. Car il pense qu'il n'en a pas besoin ». (Mark E)

- *Equipes multiculturelles*
Formation destinée à un groupe d'individus de cultures différentes. Elle a pour but d'aider les salariés à prendre conscience de leurs différences et ainsi de faciliter les relations.
- *Négociations commerciales*
Cette formation est très peu utilisée mais elle est pourtant très utile. Elle est réalisée pour les salariés qui de par leur profession sont amenés à mener des négociations commerciales avec différentes cultures.
- *Voyages d'affaires*
Cette formation est également peu demandée par les entreprises. *« Mais une personne qui passe une grande partie de son temps de travail en déplacements professionnels à autant de risque de faire des erreurs face à un environnement inconnu qu'une personne allant vivre dans un autre pays. »* Mark E.
- *Retour d'un expatrié*
Gère le retour d'un expatrié dans son pays d'origine.

« Il est pratiquement impossible de faire venir des salariés à cette formation. Même si la formation est prise en charge par l'entreprise, il est très difficile de le convaincre de l'utilité de cette formation. Sur 100% des entreprises ayant recours à la formation des expatriés, seulement 10 à 20% ont recours à ce type de formation. Quand on pense que 60 à 70% des expatriés partent de leur entreprise dans les 2 ans de leur retour à l'expatriation, cela semble important ». Mark E

Nous tenons à signaler ici que ces propos sont directement pris d'un entretien que nous avons mené avec une entreprise spécialisée dans la formation interculturelle. Même si ces formations nous semblent dans certains cas nécessaires, nous souhaitons souligner que la gestion du retour des expatriés ne peut en aucun cas se limiter à une formation. Elle doit être gérée d'une façon plus globale au sein de l'entreprise.

Regardons de plus près le contenu d'une formation interculturelle dispensée par Eaton Consulting Group destinée aux cadres en partance pour la Chine intitulée « Thriving in China ».

5.1.2.2. Exemple d'une formation interculturelle donnée à la mobilité

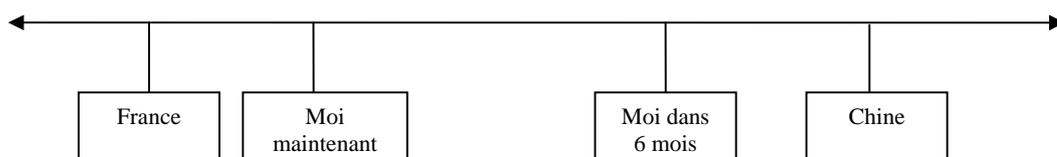
Les formateurs commencent par se présenter. Ils ont été sélectionnés pour animer cette formation en raison de leurs parcours personnel et professionnel : l'une est américaine ayant beaucoup travaillé avec les pays asiatiques dans diverses fonctions et l'autre est chinoise ayant travaillé et vécu en Asie et aux Etats-Unis. Les objectifs de la formation sont annoncés comme suit :

A l'issue de cette formation, vous :

- Ferez preuve d'une sensibilité culturelle accrue ainsi qu'une connaissance spécifique de la culture chinoise à travers des exercices pratiques et des plans d'action.
- Saurez identifier votre profil culturel personnel et le scruter selon les règles de l'art chinoises.
- Reconnaitrez et apporterez les changements nécessaires à l'infrastructure dont votre famille a besoin à l'aide d'une acquisition d'informations concernant le style de vie chinois.
- Identifierez vos tendances actuelles en matière d'interaction sociale et professionnelle afin de les adapter à la culture chinoise.

S'ensuit une courte explication de la compétence interculturelle en se positionnant sur un barème selon ses origines (voir figure ci-dessous).

Figure 13 : Dimension culturelle



Ensuite, les animateurs invitent les participants à faire un brainstorming sur les facteurs culturels qui peuvent rentrer en jeu lors d'une expatriation tels que le style de management local, l'économie du pays, la prise de décision, l'histoire et les traditions afin que les participants prennent conscience des différences, et des similitudes dans certains cas. Cet exercice est une façon d'introduire le modèle de l'iceberg pour provoquer les questions plus personnelles sur le nouveau cadre de vie qui les attend. En plus de toutes les différences visibles comme la façon de s'habiller, la nourriture et la langue du pays, la partie cachée de l'iceberg inclut les valeurs, les croyances, les opinions et les attentes de la culture du pays d'accueil.

Les dimensions de la différence culturelle sont passées en revue pour que chacun puisse se constituer une sorte de table de mixage en ajustant les dimensions les plus pertinentes. Vient ensuite un aperçu de l'histoire chinoise ainsi que quelques conseils relatifs à la façon de se conduire en Chine.

5.1.2.3. Les pratiques des entreprises interrogées

Tout au long de nos entretiens, nous avons peu à peu réalisé l'importance que les professionnels des ressources humaines accordaient aux formations interculturelles.

« You can never get enough of cultural awareness training » (Colin T.)

Cependant, la plupart du temps pour des raisons d'urgence ou de coût, ces formations ne sont pas dispensées et c'est alors à l'individu de s'adapter, comme ce négociant pour un groupe de métallurgie :

« J'ai travaillé auparavant pour Renault et j'ai eu une information d'une demi-journée sur les différences culturelles entre français et japonais. J'ai trouvé cette information très utile. La société pour laquelle je travaille maintenant ne m'a donné aucune formation ni information. Cependant je dois travailler avec des cultures avec lesquelles je n'avais jamais travaillé auparavant, par exemple l'Israël et l'Égypte. J'aurais apprécié avoir une petite formation à ce sujet. La première fois que je me suis déplacé en Égypte par exemple, en plein milieu d'une réunion mes collègues égyptiens se sont arrêtés pour prier. Personne ne m'avait prévenu, alors que cela fait des années que l'on travaille avec eux. » François B.

Une autre tendance se dessine : l'évaluation situationnelle. Le DRH d'un groupe industriel nous mentionne que *« Mais nous privilégions les formations pour les pays dont la culture est très éloignée de la nôtre : Chine, Japon. Si nous avons un nombre important de départ, comme c'est par exemple le cas avec l'Allemagne, nous assurons des formations. Sinon, nous considérons qu'il y a des pré-requis, qui ont été intégrés au cours la carrière professionnelle (notamment entre pays européens) ».*

Il faut également souligner que ces formations utiles aux salariés partant en mobilité peuvent également être importantes pour les employés locaux accueillant les salariés en mobilité. Elle permet autant qu'elle permet aux personnes en mobilité de prendre conscience des autres cultures et c'est peut-être un aspect que l'on a tendance à oublier.

*Il est important de former les personnes qui vont rencontrer une nouvelle culture, mais c'est aussi important de former les équipes qui accueillent afin qu'elles sachent à quoi s'attendre (être conscient des origines, de la culture du nouveau membre de l'équipe) E.g. During the « GO USA » Programme [NDLR : Programme de mobilité interne pour pourvoir des postes techniques aux Etats-Unis], we organized cultural awareness sessions for the American team members as to what to expect from their new French and German team members and, more importantly, why they behave as they do. It is important to **demytstify the foreign culture** e.g. explain that Americans tend to eat lunch and dinner earlier than their Spanish or Italian counterparts. This may seem like a « detail » but can cause friction and friction can lead to more serious problems. (Colin T.)*

Pour Colin T., il est important de *« démytstifier la culture cible »* en expliquant les petits détails de la vie quotidienne pour éviter les frictions inévitables. Lorsque les Espagnols et les Américains sont amenés à travailler ensemble sur un projet, le problème des horaires des repas peut se poser. Un Américain qui a l'habitude de déjeuner à 11h30 qui doit attendre 15h00 pour convaincre son homologue espagnol d'aller déjeuner peut jeter une ombre noire sur le tableau.

A quel moment effectuer cette formation ? Il y a plusieurs écoles de pensée à ce sujet. Certaines personnes sont convaincues de l'importance de suivre une formation interculturelle et d'autres pensent qu'il est plus bénéfique de faire une formation une fois installée dans son pays d'accueil. La solution

idéale semble être un mélange des deux, c'est-à-dire une courte sensibilisation aux mœurs du pays d'accueil avant l'expatriation, ainsi qu'un suivi une fois le salarié installé.

Ann H., Chef du projet « Global Performance Management » chez Alcatel a reçu deux jours de formation interculturelle environ six à huit semaines après son arrivée au siège social à Paris. Pour Ann, cette période lui a permis d'observer la culture française et la gestion d'équipe multiculturelle de plus près avant de faire un point lors de la formation. Ayant rencontré les différences de comportement en réunion, les Asiatiques qui laissent souvent un silence, les Anglo-Saxons qui attendent leur tour pour intervenir ou les Français qui coupent la parole aux autres, Ann avait du mal à s'imposer dans cette cohue. La formation interculturelle lui a permis de mieux se situer et de trouver le bon moment d'intervenir.

Nous avons également remarqué lors de nos entretiens que ces formations étaient exclusivement demandées par des professionnels de ressources humaines. Il semble que les relais avec les managers intermédiaires ne soit pas encore acquis. Aussi, nous avons été très surprises par le peu de salariés ayant connaissance de ces formations interculturelles. Pourtant la plupart des personnes que nous avons interviewées avait eu une expérience professionnelle à l'étranger.

5.1.2.4. Les limites des formations

Nous nous sommes tout d'abord inquiétées de la possibilité d'un renforcement des stéréotypes mais notre étude pratique nous a montrés que ceci n'est pas vraiment un problème. Colin T. nous rappelle que les stéréotypes sont souvent basés sur des observations réelles (il n'y a pas de fumée sans feu) et la prise de conscience de ces stéréotypes est plus bénéfique que nuisant.

Les formations et centres de formation se multiplient dans le domaine de l'interculturel, au-delà du ressenti nous avons voulu nous pencher sur quelques études qui avaient été faites sur le sujet afin d'y apporter un regard critique.

Etude du département linguistique de l'Université de Göteborg en Suède⁷⁶

Cette étude part des recherches faites sur le programme de formation développée par Cushner & Brislin intitulé « Culture Assimilator ». Il s'agit d'un programme qui soumet les participants à différentes situations interculturelles. A la fin de chaque situation, les participants doivent choisir une réponse qui leur semble la plus adaptée en fonction du contexte. Les réponses sont ensuite discutées avec les participants afin de leur faire prendre conscience des différences de culture.

L'étude mise en place par l'Université de Göteborg à consisté :

- Des cours face à face (24 leçons de 45 minutes selon la méthode « Culture Assimilator » décrite ci-dessus) pendant trois mois suivis
- D'une période d'auto apprentissage sur internet
Cet auto-apprentissage devait permettre d'évaluer si la formation de trois mois avait eu un impact sur le comportement des étudiants et sur les compétences.

Les objectifs de leurs recherches qui nous ont intéressés pour notre mémoire étaient d'évaluer l'efficacité de la formation sur le développement des compétences interculturelles des étudiants.

⁷⁶ *The 10th NIC Symposium on Intercultural Communication. Department of Linguistics, Gothenburg University, Sweden*

Les résultats de l'étude ont montré que :

- Les connaissances des étudiants sur la prise de conscience de l'interculturel se sont considérablement améliorées ; les étudiants ont appris de nouveaux concepts sur la communication interculturelle
- Les émotions des étudiants se sont peu développées; il a été prouvé que changer les attitudes des personnes en positives vis à vis des étrangers est un processus compliqué et demande beaucoup de temps
- Les comportements et compétences des étudiants, plus spécifiquement leur capacité d'analyse et de résolution des problèmes, se sont un peu améliorés

Cette étude tend à montrer que les formations interculturelles, du moins celles qui ont été testées, améliorent la prise de conscience des différences cultures, mais ne changent pas radicalement les comportements.

Le centre de formation interculturelle du Canada⁷⁷ abonde dans le sens de cette étude, puisqu'il nous met en garde sur les formations interculturelles. Les formateurs ont tendance à nous dire qu'ils peuvent former toute personne sur n'importe quel sujet. Mais certains postes conviennent mieux à certaines personnes. Toujours selon le centre de formation interculturelle du Canada, un tiers des personnes ont la compétence interculturelle, un tiers ont le potentiel de l'obtenir et un tiers ne l'ont pas du tout.

Pour illustrer cette idée, Cédric R. lors d'un entretien nous dit « *un passionné d'informatique (j'en ai) qui ne vit qu'au travers de ça surmontera l'obligation d'apprendre l'anglais mais restera totalement indifférent à la mixité des nationalités dans un groupe* ».

Même si les formations interculturelles peuvent être utiles pour susciter une prise de conscience, il faut cependant admettre qu'elles ne peuvent pas tout faire. Nous avons vu que les langues et la prise de conscience des autres cultures étaient des facteurs qui facilitaient la communication interculturelle. Les formations ont un rôle majeur dans cet aspect. Mais plus généralement ne pourrait-on pas identifier ce que l'on pourrait appeler une compétence interculturelle dont la langue et l'ouverture d'esprit feraient partie. Et si c'est le cas quelles sont les pratiques des entreprises pour repérer ou développer cette compétence ? C'est ce que nous allons voir maintenant.

5.1.3. Les pratiques liées aux compétences

Les compétences recherchées pour les dirigeants internationaux sont⁷⁸

- Compétences linguistiques et maîtrise des éléments non verbaux
- Capacité d'ouverture et empathie
- Tolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté
- Expériences relationnelles et responsabilités diversifiées

Qu'est-ce qui ressort de nos entretiens ?

- Maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères facilitant la communication avec des personnes ne parlant pas la même langue
- Ouverture d'esprit facilitant la communication avec des personnes différentes
- Expérience professionnelle à l'étranger

⁷⁷ VULPE Thomas, « *Training for Intercultural Competencies: Avoiding failures in international assignments* » CERC news, novembre/décembre 2004, n°132

⁷⁸ MEIER Olivier, *Management interculturel*, Editions Dunod, Paris, 2004

La recherche faite par l'Université de Göteborg (Suède) souligne que « *Intercultural competence should be understood as part of **knowledge management** and company-specific **tacit knowledge**. It should be understood as a tool of **strategic thinking** and **planning**, as a source of **competitive advantage** and **added value**, the development of which should be started as early as possible* ». ⁷⁹

La communication interculturelle serait donc facilitée en prenant en compte un ensemble de compétences que nous venons de mentionner. Nous avons voulu comprendre comment les entreprises identifiaient ces compétences à la fois en interne (développement des compétences) mais également lors des recrutements.

Pour le DRH d'un grand équipementier automobile « *Selon nous, Il faut la gérer la communication interculturelle, mais pour fonctionner, elle doit être intégrée au quotidien : ce doit être un mode d'expression et une ouverture d'esprit qui permettent le bon exercice de cette communication. D'où l'intérêt de recruter des gens « ouverts » à cette dimension interculturelle et donc sensibles aux différences de discours, à l'écoute des difficultés qui peuvent survenir du fait de cette différence de culture. Les compétences requises doivent être avant tout en adéquation au poste. Ensuite, viennent l'ouverture internationale, maîtrise des langues étrangères, adaptabilité, écoute, technicité. En outre, la mobilité géographique n'est pas un critère systématique contrairement à la langue pour les cadres* ».

Pour le personnel déjà en place, l'évaluation annuelle est un outil de suivi qui semble très pertinent aux gestionnaires et managers. Mais comment gérer les compétences lorsqu'il s'agit d'intégrer de nouveaux employés à la suite d'une fusion acquisition ? Chez notre équipementier automobile l'accent est mis sur les formations « *à la culture d'entreprise, à la culture locale (pour ceux que nos détachons ou expatrions), au leadership/management.... Nos formations métiers sont également très nombreuses (notamment à la production) et aide beaucoup à intégrer les valeurs de qualité, de résolutions de problèmes, de communication quotidienne...* ». Et au DRH d'ajouter « *Notre culture d'entreprise est de plus très claire et s'appuie sur le principe de 5 axes (implication du personnel, innovation constante, relation fournisseurs, méthodes de production, qualité totale) Toute la déclinaison de ces axes est explicitée dans des supports (brochures, affichages, ...) accessible à tous et traduite dans différentes langues. Les RH locaux seront de précieux relais, il nous importe qu'ils soient particulièrement bien formés à notre culture.* ».

Cette phase d'intégration sera primordiale pour assurer la réussite de la fusion ou de l'acquisition. Mais l'évaluation des compétences est également un élément à ne pas négliger. Par ailleurs, le relais devient un point d'ancrage et joue un rôle déterminant dans une telle configuration.

Par ailleurs, l'intelligence situationnelle et la compétence relationnelle seront également très prisées. Il faut aujourd'hui révéler son potentiel et pour cela plus entreprise mise sur ce vecteur pour utiliser au mieux leur compétence interne. Le DRH de l'équipementier auto nous précise que « *Nous sommes également plus attentifs aux pratiques managériales, relationnelle et au leadership. Nous demandons à nos cadres de suivre les modules de formation assurés en interne ou en intra afin que les pratiques soient en accords avec nos valeurs (implications du personnel, qualité totale,..). Nous avons conçu des formations telles que :*

- .Dynamique leadership skills (gestion d'équipes, leadership, ..)*
- . Interpersonal Management Skills*

⁷⁹ Article de l'Université de Göteborg en Suède

D'ailleurs nous avons dans notre formulaire d'évaluation de fin d'année une grille qui nous sert de référentiel pour évaluer ces compétences. »

5.1.3.1. Les évaluations comme outils d'amélioration de la communication interculturelle

Il est effectivement ressorti de nos entretiens avec les responsables des ressources humaines que cette compétence était évaluée en interne lors des évaluations annuelles. Certaines structures, comme l'équipementier automobile, disposent d'évaluation spécifique pour les hauts potentiels dans laquelle il existe un critère d'ouverture culturelle sur lequel les salariés sont évalués.

Les évaluations annuelles permettent de donner un feedback aux employés et Mariann G. nous dit que c'est lors de cette évaluation que le problème de communication peut être soulevé.

Lors d'un des entretiens, Mariann nous confie au sujet des problèmes de communication « *It's something that can be discussed during the evaluation of the person. With UTC we have a competency called communication and you can tell the person his communication is not so good so he can work on it. For example, Albert has a very strong accent. Now he is making an effort when he talks to people. If you are told, then you can do something about it. i.e. you can do a training. **With communication, the most important thing is to give feedback so people knows and can work on it.** »*

Communication skills

Expresses ideas effectively to establish oneself as a credible and impactful leader

Employee Behaviors:

- *Communicates a clear understanding of one's subject matter and offers informed positions.*
- *Conveys ideas confidently and succinctly*
- *Delivers messages with personal energy, enthusiasm and conviction*
- *Uses appealing and persuasive arguments*
- *Addresses issues of key importance to stakeholders*
- *Keep others informed*
- *Is committed to sharing knowledge*

En effet, dans de nombreuses grandes entreprises, la communication est une compétence qui est évaluée, même s'il n'est pas spécifiquement mentionné communication interculturelle, c'est parce que dans certaines structures, le travail interculturel fait partie du travail quotidien et est donc complètement intégré au système.

Nous tenions à souligner au travers des témoignages reçus que la compétence en communication interculturelle est avant tout repérée au cours du recrutement.

5.1.3.2. Les pépinières comme pratique de développement de la compétence interculturelle

Au cours de nos entretiens, nous avons également pu identifier une autre méthode de développement de la compétence interculturelle plus spécifiquement orientée vers les jeunes diplômés. Elodie nous a fait part du programme Marco Polo développé par un grand groupe des métiers de l'électricité. « *Il s'agit de jeunes professionnels qui au sortir de l'école peuvent être recrutés pour partir travailler 2 ans dans un pays étranger dans une filiale du groupe. En France, tous les membres du programme se retrouvent à l'occasion d'une soirée ou d'un déjeuner pour discuter, échanger leurs expériences, questions,...J'y suis allée une fois, c'est très enthousiasmant. Ce programme me tente beaucoup.* » (Elodie B.)

Ce programme est une pépinière orientée à l'international. Dès le début de leur expérience professionnelle, les jeunes professionnels sont confrontés aux problèmes interculturels. Ce programme leur permet d'avoir une expérience professionnelle enrichissante, sans pour autant prendre trop de risques du point de vue :

- de l'entreprise (coût salarial faible car début de carrière, pas de package d'expatrié, peu de risques stratégiques car le nouveau recrût n'a pas beaucoup de responsabilités)
- du salarié (peu de responsabilités, risques faibles)

UTC a également mis en place une pépinière, mais l'orientation est un peu différente de celle de Un grand groupe des métiers de l'électricité.

UTC a mis en place le Financial Leadership program. Ce programme recrute chaque année environ 160 jeunes diplômés. Pendant 4 ans, ces jeunes professionnels vont effectuer des missions de six mois dans des entités différentes d'UTC. Ce programme a été mis en place au siège social à Hartford, Connecticut (US) et orienté dans les métiers de la finance.

En effet dans cet exemple, la pépinière permet aux jeunes professionnels d'avoir un contact avec plusieurs entités du groupe UTC. Ainsi les jeunes sont confrontés à différentes cultures d'entreprise.

Ces deux exemples sont très intéressants, mais ce sont des programmes que nous avons peu identifiés lors de nos différents entretiens. Alors que les interviewés nomment l'expérience comme critère déterminant. Est-ce que cela vient du fait que l'on ne prend plus le temps de se poser et de réfléchir ? On fait tout dans l'urgence et au lieu d'avoir des stratégies de développement à long terme on se retrouve à devoir prendre des décisions à court terme souvent plus coûteuses.

Les compétences interculturelles dont la communication constituent une **dimension importante du développement personnel** des salariés.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la compétence interculturelle est avant tout « repérée » au cours des recrutements

5.1.4. Le recrutement

Dans tout recrutement, il est important de se demander quels sont les critères requis pour le poste et ceux qui peuvent éventuellement être acquis ultérieurement. Cela semble une évidence, mais combien ne se posent pas la question et se trompent lourdement.

Si vous deviez faire le choix entre une personne avec de bonnes compétences techniques mais un anglais un peu plus faible ou inversement, lequel choisiriez-vous?

Sans aucun doute, la personne la plus compétente techniquement. La chose la plus importante est le mélange des idées – c'est le rôle du leader ensuite de transcrire et rassembler les informations

Au regard de ce que nous venons de dire, il nous semble que cette réponse est un peu risquée. La réponse devrait certainement être nuancée en fonction du poste.

Prenons également l'exemple d'un projet, même si dans ce cas il ne s'agit pas à proprement parler de recrutement, mais de la sélection des personnes pour mener un projet. La sélection reste à peu près la même...trouver le meilleur candidat !

« Suite au rachat d'une société allemande, nous avons mis en place un projet informatique pour que nous puissions tous travailler avec les mêmes normes. Le projet regroupait 14 personnes de 14 nationalités différentes. Avant de commencer le projet, je me suis rendu compte que nous avions un problème de langue. Certaines personnes m'ont prévenu qu'ils ne viendraient pas au lancement du projet car il se déroulerait en anglais. Ces personnes, de nationalités françaises, ont débuté une formation en anglais et je leur ai fait la formation ultérieurement. Au cours des réunions suivantes, nous nous sommes rendu compte que nous avions beaucoup de problèmes de communication. Les réunions se faisaient par téléphone et certains responsables de projet n'y participaient pas car ils ne comprenaient pas. Je me suis également rendu compte qu'ils ne comprenaient pas car ils ne faisaient pas ce que l'on leur demandait de faire. Finalement, pour les plus grosses structures, nous avons dû prendre un consultant extérieur, nous avons également traduit les documents dans les langues de travail de chacun et dans certains cas, nous avons substitué des membres du projet par une personne parlant couramment l'anglais ». (Hervé A.)

Ces exemples nous montrent que les compétences interculturelles, et plus particulièrement, la compétence linguistique est souvent oubliée (ou négligée) lors des recrutements ou du lancement des projets. Ceci nous a particulièrement surpris tout au long de nos entretiens, car il s'est avéré que cet oubli semble revenir assez souvent. Il est souvent lié à l'urgence de la situation : on doit recruter dans l'urgence, on lance des projets dans l'urgence et on ne prend pas le temps de se poser toutes les questions qui seraient pertinentes.

Cependant, nos propos doivent être tempérés, car dans certains cas, la compétence linguistique comme facteur de réussite ne s'est pas avéré un facteur essentiel. Ainsi le professeur d'université que nous avons rencontré nous a rapporté le cas d'un universitaire responsable des relations écoles avec l'Allemagne. *« Cette personne est en charge du poste depuis 16 ans et ne parle pas la langue allemande. Néanmoins, il comprend la langue et l'intérêt qu'il porte au pays, à la culture et aux allemands, fait qu'il passe très bien avec ses collègues allemands. Il a réussi à développer de très bonnes relations avec les écoles allemandes. »*

Ce contre-exemple est important car il met en avant le fait que la langue ne soit pas l'unique critère de réussite. Le fait de ne pas maîtriser la langue peut en effet être un inconvénient mais si la personne montre en contre partie un intérêt au sujet et arrive à gagner la confiance de ses pairs, cette personne pourra alors très bien réussir.

5.1.4.1. Les outils pouvant aider les entreprises

Les tests de langue

Lors des recrutements, pour les entreprises internationales ou des postes orientés à l'international, la compétence linguistique est très souvent testée. Ce qui nous a le plus surpris au cours de nos entretiens est que ces tests ne sont pratiquement jamais formalisés. Le niveau de langue est très souvent testé lors des entretiens et principalement à l'oral.

« Le DRH m'a posé des questions en anglais, il était de nationalité américaine, mais je n'ai pas passé de test » (Hervé A.)

« L'interview s'est déroulée en anglais (avec un interlocuteur australien à Shanghai) » (Ann. H.)

« L'entretien s'est passé en anglais. C'est de cette façon qu'ils ont évalué mon niveau d'anglais ». (François B.)

Mais nos expériences professionnelles semblent nous montrer que ces tests uniquement pratiqués à l'oral lors des entretiens restent subjectifs. En effet une personne peut très bien être très à l'aise à l'oral, pouvant discuter longuement sur un sujet, et avoir un niveau de langue écrite faible.

« Nous avons fait passer des tests écrits et oraux avant de mettre en place une formation en anglais écrit. Dans certains cas, les résultats étaient surprenants, il y avait un écart très important entre l'évaluation à l'écrit et à l'oral. Par exemple une personne a eu 2 à l'écrit et 4 à l'oral (le maximum étant 5) Or lors de nos entretiens nous ne vérifions pas le niveau écrit des salariés, nous vérifions uniquement le niveau oral. Ce qui peut éventuellement nous poser des problèmes puisque nous avons besoin de l'anglais écrit dans notre travail » (Témoignage de Séverine)

On en revient toujours à l'importance de déterminer les critères principaux avant le recrutement. Dans le cas que nous venons de voir, il semble essentiel de faire un test écrit ou d'exiger un minimum à un test de langue reconnu. C'est d'ailleurs ce que de plus en plus d'entreprises font. Le DRH de l'équipementier automobile nous a dit que son entreprise faisait passer des tests sur le logiciel Bright depuis 2 ans. « Tous ceux qui n'atteignent pas le niveau 3 sur les 5 niveaux proposés ne sont généralement pas retenus. » Voilà plusieurs années que Renault exige de ses nouvelles recrues cadres un score de 750 points au TOEIC® (Test of English for International Communication).

Les tests de langue sont en réalité beaucoup moins pratiqués dans les entreprises que ce que nous imaginions avant de débiter notre étude.

Les tests de personnalité

On touche ici à la personnalité même de la personne et non plus à des compétences techniques ou linguistiques. Certaines entreprises font appel à des tests de personnalité pour arriver à évaluer les compétences relationnelles.

Une ouverture d'esprit joue un large rôle dans la communication interculturelle. N'importe quelle personne compétente dans les ressources humaines sera capable d'identifier l'ouverture d'esprit d'un candidat en lui posant des questions. Cette ouverture d'esprit peut également être plus justement évaluée en utilisant des tests de personnalité ou des tests psychométriques. Alcatel utilise le SAQ (Self-Assessment Questionnaire) mis en place avec Eaton Consulting Group. Ce test permet aux candidats susceptibles de partir en mobilité d'y réfléchir de façon plus ouverte et de se poser à eux-mêmes et à leur famille les bonnes questions. (Colin T.)

Il existe plusieurs tests de personnalité :

- Les tests projectifs nés en premier lieu dans le secteur clinique. Les tests des tâches d'encre de Rorschach, le Thematic Aperception Test, le test de Rosenweig, le test de l'arbre et le test du village.
- Les tests objectifs qui ont été développés ultérieurement. Le MTBI, le 16 PF, le Guilford-Zimmerman, le test EAE d'auto-estimation....

Il faut noter que ces tests sont des outils qui doivent être utilisés par des personnes qualifiées et habilités à transcrire les résultats. Loin de notre idée de promouvoir ces tests, ils nous semblaient juste important de signaler que ceux-ci existaient et qu'ils étaient également utilisés pour évaluer des candidats potentiellement ouverts à l'interculturel.

5.1.4.2. L'apport des écoles en matière de compétences interculturelles

Les écoles peuvent à la fois jouer les deux rôles. Elles sont tout d'abord une source de candidat pour les entreprises (car elle assure d'une certaine manière une présélection) mais elles sont également un modèle à suivre dans certains cas, nous verrons ici l'exemple du Collège d'Europe de Bruges, en Belgique.

Ecoles comme rôle support

Certaines écoles sont plus orientées à l'international que d'autres et elles sont en général un bon moyen de recruter des candidats compétents. Dans les pratiques, l'entreprise de Séverine est en cours de développer un réseau avec toutes les écoles orientées à l'international.

« Nous recrutons des professionnels spécialisés dans la finance et ayant une expérience professionnelle allant de 2 à 10 ans, selon les postes à pourvoir. Leur rôle est d'auditer les entités du groupe pendant 2 ans, pour par la suite être placé dans une des entités du groupe. Très récemment, nous avons décidé de contacter les écoles tournées vers l'international en Europe afin d'élargir nos sources de recrutement. Ces écoles ont pour la plupart une association d'anciens élèves très active. Elles ont également parfois un département chargé des relations avec les entreprises (exemple : Instituto de Empresa à Madrid) Témoignage de Séverine

Pourquoi faire appel à ces écoles ?

Elles proposent certes de bonnes formations mais elles ont aussi un processus de sélection assez difficile qui montre la valeur des candidats. Enfin, ces écoles recrutent souvent des personnes orientées à l'international, ayant soit déjà une expérience à l'étranger (pour les formations MBA par exemple) soit une bonne maîtrise d'une ou de deux langues étrangères.

« Pour l'école oui, car il faut un certain niveau au TOEIC® (780 mini), sinon c'est plus difficile de suivre les cours dispensés en Anglais. Par ailleurs, un séjour à l'étranger est très apprécié. Ils considèrent qu'une expérience à l'étranger dénote d'un intérêt pour l'interculturel, d'une ouverture d'esprit. » (Elodie B.)

Ecoles : un modèle intéressant

Anne-Laure H., dans son questionnaire, nous apprend qu'elle a étudié au Collège d'Europe :

« Les critères de sélection essentiellement orientés à l'interculturel:

- *Bonne connaissance d'au moins deux langues étrangères ;*
- *Profil universitaire interculturel (Erasmus ou autre programme d'échange ; étude à l'étranger...) ;*
- *Références culturelles et/ou curiosité d'apprendre et de découvrir d'autres cultures.*
- *Objectif professionnel intégrant l'interculturel. »*

Cet établissement est très exigeant en matière de sélection et le revendique : *« ...is demanding entry requirements and rigorous selection procedures ensure that students who are recruited are of the highest calibre »*. L'on comprend aisément que cette présélection sera a priori un gage de qualité pour les recruteurs. Par ailleurs les méthodes de travail supposent de s'impliquer personnellement dans la communication interculturelle.

Anne-Laure H. revient sur cette expérience : *«Système d'intégration en vase clos obligeant les étudiants à travailler ensemble entre différentes nationalités partager les moments de loisir en organisant des soirées, des repas ... Interrelationnel très développée afin de créer aussi un réseau professionnel ... »*. *« L'expérience a été très enrichissante en ce qui me concerne, certainement la meilleure formation suivie (bien plus pointue à mon sens que le DEA de droit des affaires de la*

Sorbonne et le DESS de droit communautaire de Nanterre et même que la CAPA) et avec le plus de souvenirs forts. Il en reste un réseau d'amis et de relations et une très bonne formation à l'interculturel reconnue des employeurs cherchant des cadres dans ce domaine. »

5.1.5. La segmentation de traitement

Nous avons pu constater au cours de notre étude qu'il n'y a *« pas de gestion particulière pour ces profils dits internationaux »* Herbert D. *« l'exposition internationale de notre groupe n'est pas récente. Aussi avons-nous une certaine habitude à travailler dans un environnement pluriculturel, pluri-métiers,... »*.

Les traitements particuliers concernent les populations expatriées et détachées en raison des implications fiscales, sociales et besoin d'immigration. Par ailleurs comme le plus souvent le déplacement concerne également les familles, il est nécessaire d'isoler certains traitements pour cette population. Mais pour ce qui concerne la gestion des compétences, *« nous nous efforçons de traiter tout le monde de la même manière »* (Herbert D.).

Par ailleurs, les cadres internationaux ne bénéficient à priori pas de traitement très spécifique. Les spécificités de formation et de gestion des compétences interviendront en raison de la mission, des besoins pour la bonne tenue des projets ; ou parce que le cadre sera identifié comme haut potentiel. Enfin, la position de relais laisse entendre qu'effectivement l'attribution des rôles pour la dispense de la communication interculturelle sera un signe d'une première strate. Tout le monde ne bénéficie pas de formation interculturelle par exemple ; Les managers seront formés et auront pour rôle de transmettre le message, de véhiculer la culture de l'entreprise (comme nous l'avons vu plus haut dans les exemples précités). Pour le relais, la segmentation hiérarchique sera privilégiée.

5.2. Pratiques dans les équipes de travail

5.2.1. Créer une sous-culture

Dans certains cas particuliers, il est du rôle du leader de créer une sous-culture pour un groupe particulier. C'est quelque chose que nous ayons pu déjà ressentir lorsque nous avons parlé de la formation. Mais nous souhaitons revenir sur cet aspect, car il nous semble que dans la dynamique de groupe et en particulier la dynamique de groupes multiculturels c'est d'autant plus important.

« La seule façon viable de gérer de telles organisations réside dans la création d'une forte subculture organisationnelle basée sur le métier plutôt que sur l'identité nationale. Que ce soit dans les organisations multinationales ou dans les organisations internationales, une fois qu'une subculture s'est créée, il est difficile d'en changer : comme les cultures nationales, elles tendent à rester très stables. Elles ont leurs origines habituellement dans les personnalités et les convictions de leurs fondateurs, ainsi que dans l'histoire de leur création. Les subcultures des organisations se cristallisent dans des phénomènes que les anthropologues étudient dans les cultures primitives, et qui acquièrent des significations particulières pour les membres de l'organisation : les symboles, un langage spécial, les rites et les mythes. En général, les organisations qui réussissent d'une façon exceptionnelle ont une forte et unique subculture. Les programmes de formation interne ont un effet de construction de la subculture, qui est habituellement plus important que le contenu enseigné. En effet, les programmes pour les nouveaux venus permettent leur socialisation dans la subculture de

l'organisation, en délimitant les frontières entre ceux qui en font partie et ceux qui sont à l'extérieur. »⁸⁰

Charge au leader, au fondateur, de créer une sous-culture qui puisse permettre au groupe de travailler ensemble. Un groupe multiculturel n'a pas de culture commune et donc le rôle du leader sera de créer cette culture commune, ce qu'Hofstede a appelé une « subculture ». Au travers de nos entretiens et recherches, nous avons pu remarquer ô combien le leader avait un rôle important à jouer dans ce domaine.

Organise intercultural group events so people can learn how to work together. If I think about the team I worked with previously, it was very multicultural, with 15 different nationalities and with different level of languages, and it worked fine. There was a will from the management to build something. Shortly after we all joined the department, we went for a staff meeting in Marrakech. This helped us to create a team spirit. Most of the people met for the first time there. We are travelling 80% of our time, so the chance that we met in the office is very low. After that staff meeting in Marrakech, everything was different. We used to meet during the weekend and organise parties together. I believed this happened only because there was a will from the leader to gather people and create a team spirit. I have now left that company and most of the people I was working with have also left. They have a new team and a new boss there now. I have heard it's completely different. Nothing has been organised to gather the team and it doesn't look they are willing to do anything. The team spirit is not there anymore. Mariann G.

Ainsi lors de la mise en place de l'équipe d'intégration de l'entreprise L. par l'entreprise C. Le DRH de cette équipe nous a confié que les compétences des membres de l'équipe étaient primordiales. Mais qu'il était également nécessaire d'avoir un « strong leadership ». Cette équipe à un objectif qui est l'intégration d'une nouvelle société. Mais cette équipe est complètement nouvelle et n'a pour la plupart aucune culture l'entreprise C. ni l'entreprise L. Au management en question de créer une subculture qui puisse permettre à cette équipe de travailler ensemble.

5.2.2. Assurer son rôle de relais

Le leader d'un groupe de travail multiculturel joue certes un rôle important dans la réussite du projet en cours. Il a besoin de certaines qualités interpersonnelles et de compétences interculturelles afin de fédérer son équipe. Dans une équipe monoculturelle, le leader peut nommer un membre du groupe comme secrétaire pour rédiger un compte-rendu tant que la personne sache être concise. Or, dans une équipe multiculturelle, le facteur linguistique complique l'échange et les idées ne sont pas toujours exprimées très clairement (parler dans une langue étrangère mènerait d'après nos entretiens à un appauvrissement du dialogue). Il faut donc savoir reformuler les idées de chacun, ce qui prend du temps et nécessite une grande patience. *Exemple d'Anne-Laure H. : « il s'agissait d'une réunion en Bosnie avec les représentants serbes, bosniaques et croates et que nous avions pour mission de leur expliquer un projet de loi qu'il devrait par la suite discuter et/ou approuver. Or, le contexte d'après-guerre ajouté à l'interculturel a été assez compliqué à comprendre : discussions violentes, enfumées et questions alambiquées de plus en plus longues, liées à une toute autre forme d'expression, faisant qu'avec la traduction, aucun expatrié n'était parfois en mesure de comprendre. J'ai ainsi été obligée de demander à deux reprises à un homme politique serbe haut placé de bien vouloir reformuler sa question, ce qui a pris 30 minutes, pour finalement pouvoir y répondre en deux mots »*

⁸⁰ BOLLINGER Hofst, *Différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, Paris, 1987

En dehors du leader, Michael Byram parle du rôle de « médiateur culturel », personnage qui servirait de passerelle entre les cultures. Dans son livre « La Mésentente Cordiale », Christine Geoffroy décrit ce rôle comme suit : « *Le médiateur culturel a acquis une compétence qui dépasse la simple compétence linguistique de langue étrangère. Il est capable de tolérer les différences chez l'autre, de les comprendre et de les analyser en temps réel pour interagir harmonieusement avec d'autres cultures* ».

A la différence d'un interprète linguistique, le médiateur culturel doit faire partie de l'équipe à part entière afin de mener à bien sa mission de facilitateur. Sans pour autant prendre la place du leader, le médiateur culturel agit en quelque sorte comme le premier violon de l'orchestre qui serait la personne la plus expérimentée dans le domaine de la communication interculturelle et qui ferait également « accorder » les différents membres de l'équipe pour faciliter le travail du chef (d'orchestre). En qualité de DRH, nous pouvons choisir d'établir la composition de l'équipe multiculturelle en incluant expressément une personne reconnue d'avoir cette compétence ou quelqu'un qui veille intuitivement et souvent inconsciemment au bon déroulement du projet multinational.

Un exemple concret de l'efficacité de ce type de médiation interculturelle est à observer dans les banlieues des grandes villes françaises où des jeunes souvent issus de familles immigrées travaillent comme Agent Local de Médiation Sociale (ALMS). Le rôle principal de l'ALMS est de favoriser les contacts et de prévenir des conflits ce qui demande une aisance à la communication, une ouverture d'esprit, le sens de l'observation et la facilité d'aller vers les autres.

Quel est le système de fonctionnement d'un Agent Local de Médiation Sociale⁸¹ ? En premier lieu, il procède à une **lecture de l'environnement**. Les médiateurs sociaux disent repérer des situations que des personnes qui n'ont pas vécues dans des quartiers sensibles ne peuvent remarquer. Ils savent décrypter les codes et les comportements, disposant d'un double aperçu de la situation. En sa qualité de médiateur culturel officieux en entreprise, Jane O. dit : « *I find that I am quite sensitive to undercurrents/vibrations and can usually sense if someone is holding back or uncomfortable. I used to think that I had the same sensitivity levels as everyone else but I...now realize that I seem to be more culturally sensitive than others. Maybe it is something you pick up with maturity (or age!). I have had to deal with many difficult characters in the past and I believe this has stood me in good stead for my current role. It may also be the fact that I have teenage children and I have got used to deciphering their emotional behaviour and moods* ».

Ensuite il s'agit de faire preuve d'un **parler adapté** : Parler la même langue (voire dialecte ou langage métier) facilite souvent la résolution des problèmes car les personnes ont le sentiment d'être mieux écoutées. Ceci va de pair avec le **respect mutuel** : montrer que l'on respecte l'autre malgré les différences culturelles peut se traduire par des gestes simples (saluer pour prendre des nouvelles etc.). Ceci est bien sûr facilité si on parle une langue commune.

Pour parvenir à la **résolution du conflit**, les agents locaux de médiation sociale peuvent jouer sur la connaissance de la culture des parties impliquées. Notre relais culturel en entreprise ne peut résoudre des conflits sans avoir une excellente connaissance des enjeux interculturels mais il a également besoin de connaître l'histoire de l'entreprise et une certaine connaissance de la personnalité en face (caractère fort ou faible, plutôt volontaire ou non, sens de l'humour). Dans quelles entités travaillent les membres de l'équipe ? Comment se placent ces entités dans l'organisation du groupe ? Si c'est par le biais d'une fusion ou une acquisition, sont-elles bien intégrées ? Le médiateur culturel a également besoin de

⁸¹ CHANTRENNE & MOREAU, *Les emplois-jeunes dans la médiation sociale : Une manne sous-exploitée ?*, Annales des Mines

s'intéresser aux actualités et de connaître la situation politique dans les pays concernés. Lors de la catastrophe du tsunami le 26 décembre 2004, une personne ayant une ouverture culturelle a dû s'enquérir de l'état de l'entourage de ses collègues sri lankais et indiens.

Fertilisation croisée ?

En réponse à une question sur l'importance de la formation interculturelle dans l'amélioration du travail à l'international, Ann H., chinoise travaillant en France, nous a dit que la meilleure façon de former quelqu'un au travail à l'international était de lui donner l'occasion de rejoindre une équipe internationale. « *Le seul fait de travailler dans une équipe multiculturelle est une excellente occasion de se former au travail interculturel* ». A ses yeux, la formation ne peut donc pas remplacer l'expérience pratique.

A la même question, Colin T. (anglais travaillant en Chine) répond : « *Cross-cultural teams are very powerful things. When people have cultural awareness, they are able to identify problems of a cultural nature in their team. People who are culturally aware will show these skills in any situation and can intervene in an appropriate fashion where necessary* ». Il s'agit d'une compétence dite transférable qui présente de nombreux avantages pour l'entreprise.

Comment procéder pour susciter une prise de conscience interculturelle aux personnes ayant été peu exposées à d'autres cultures ? Il ressortirait de nos entretiens que nous pouvons intégrer un junior dans une équipe multiculturelle (il peut jouer du triangle en quelque sorte !) et il peut gravir les rangs de notre orchestre interculturel lors de chaque projet différent pour occuper un jour le poste de médiateur culturel. Pour Jacob G., « *l'expérience est essentielle - il faut pratiquer tout simplement* ». Cette façon de former des jeunes à la communication interculturelle en interne représente un coût minime ou inexistant pour l'entreprise et peut constituer un facteur de motivation non-négligeable comme témoigne Anne-Laure H. en disant qu'une situation de communication interculturelle est « *...à la fois moteur car il y a un challenge supplémentaire. C'est excitant de devoir être performant avec les paramètres : environnement culturel complexe (équipes), langues étrangères, et en même temps je trouve que cela apporte un aspect presque ludique et en tout cas plus enrichissant, même s'il est vrai que l'on ne va pas forcément pouvoir travailler avec la même finesse et tant en profondeur que lorsque le travail n'incorpore pas cet aspect interculturel* ». L'approche par l'expérience s'imposerait donc comme le meilleur moyen de susciter une prise de conscience interculturelle pour ainsi faciliter la communication interculturelle.

Portrait du médiateur culturel

La compréhension des situations requises par le médiateur culturel dépend de la maîtrise des différents registres de communication (langue d'origine, langue de travail, langage métier, codes et usages socioculturels) et serait fortement liée à l'histoire de la personne. Il n'y aurait pas de parcours type mais une certaine pluralité des expériences scolaires, professionnelles, sociales semble caractériser ce « mouton à cinq pattes ».

5.3. Pratiques de l'entreprise

5.3.1. Normes de gestion : Standardisation des procédures

Lors de notre étude pratique, nous avons questionné les interviewés au sujet des aides qui sont mises en place dans leur entreprise pour faciliter la communication interculturelle. Au-delà d'une langue

commune de travail, thème qui revenait quasi systématiquement, un deuxième fil rouge s'est dessiné et il s'agissait d'une forme de **standardisation**.

Selon notre panel, les normes et les procédures internes à l'entreprise constituaient plutôt une aide qu'une contrainte pour travailler dans un contexte interculturel. La plupart des exemples donnés font allusion au besoin de supprimer toute ambiguïté afin de bien fonctionner en équipe multiculturelle. Pour François B., « *la standardisation des moyens de travail facilite beaucoup les relations à l'interculturel : les outils en commun sont l'assurance de partir sur les mêmes bases de travail* ». Monica F. parle d'un « *cadre codé, normalisé qui limite les interprétations, les erreurs...* ».

Avant de quitter l'Italie pour prendre son nouveau poste en Grande-Bretagne, Veronica B. a « *suivi des cours pour travailler les formats et les standards du cabinet londonien.* ». Ainsi, elle s'est familiarisée avec les outils en place dans son nouvel environnement ce qui a facilité son intégration dans l'équipe.

Pour Hervé A., il s'agit d'un besoin de simplification des procédures pour les rendre accessibles à tous. Sur l'intranet de son entreprise, les normes se trouvaient à plusieurs endroits différents et il estime que « *l'on aurait dû dans un premier temps simplifier cela en mettant toutes les normes au même endroit. Ensuite on aurait dû faire un travail d'illustration qui nous aurait permis d'expliquer les choses* ». Les NTIC fournissent une possibilité d'harmonisation des outils de communication en utilisant intranet (pour les grandes entreprises) ou par extranet (pour les petites et moyennes entreprises) avec l'occasion de mettre à jour régulièrement les documents.

Une personne interviewée considérait la standardisation des outils comme à la fois une aide et une contrainte à la communication interculturelle. Pour Cédric R., la traduction des normes dans les deux langues de son groupe (français et italien) constituait certes une aide. Or, les délais de traduction étaient souvent très longs et dans son domaine d'activité, l'informatique, les normes évoluent très vite. Les procédures internes en provenance du siège étaient plutôt claires mais il manque toujours, à ses yeux, un glossaire international contenant une définition précise des termes en anglais ainsi que les termes équivalents dans chacune des langues du groupe.

Jacob G. est de l'avis que la standardisation des normes « *peut aider mais ce n'est pas essentiel... hormis certaines exceptions* ». Son regard peut éventuellement s'expliquer par son métier d'avocat qui demande une grande précision et les documents rédigés étaient certainement rédigés avec précision pour éviter toute ambiguïté.

L'harmonisation de certaines procédures de la fonction ressources humaines démontre les limites culturelles du souhait de globalisation souvent motivé plus par une rationalisation des coûts que par un désir d'améliorer la communication au sein de l'entreprise. La globalisation d'un système de gestion de la performance au sein d'un grand groupe du CAC 40 ayant une forte politique de mobilité internationale présente de nombreux avantages. Lorsque les salariés ainsi que leur hiérarchie sont issus d'entités juridiques différentes, de pays différents ayant des langues maternelles différentes, le suivi du formulaire de l'entretien annuel de performance peut devenir un vrai cauchemar. La hiérarchie ne peut pas valider le document s'il ne sait pas lire le contenu. Or, chaque entité organisationnelle avait conçu sa propre trame d'entretien avec un contenu divers et varié. Il a été décidé de comparer les formulaires existants et d'adopter la meilleure pratique en produisant un document universel en anglais et ce en accord avec un groupe de travail composé de représentants de la fonction ressources humaines. L'entreprise a profité de cette réflexion pour informatiser les informations en utilisant son réseau informatique, ce qui devait faciliter le processus pour tous, (supprimant le classement papier des documents contribuant ainsi à la politique de développement durable). Les membres du groupe de

projet, piloté à partir du siège social en France, n'avaient pas pensé à toutes les déclarations à faire à travers le monde concernant la protection des données personnelles et ceci sans parler de la loi Toubon qui exige que certains documents de travail doivent obligatoirement être mis à disposition en français dans l'Hexagone.

Confronté à la diversité culturelle, le recours au concept de standardisation dans ce domaine peut surprendre. D'après notre étude pratique, il semblerait que l'hétérogénéité soit une grande force dans les projets innovants car elle apporte autant de regards différents que de membres de l'équipe. A contrario, pour le travail quotidien routinier, l'homogénéité semble primer sur l'hétérogénéité. A chaque besoin, une solution adaptée !

5.3.2. Normes de valeurs

La culture va constituer un ensemble de croyance, de pratiques et de mythe communs à un groupe de personnes⁸². La culture de l'entreprise devient un outil de gestion. Elle se véhicule tant dans la normalisation des documents de travail, que dans les actes de communication textuelle ou visuelle.

L'exemple des espaces de travail et culture d'entreprise

L'espace organisationnel reflète à la fois le fonctionnement de l'entreprise ainsi que ces valeurs et ses règles. « Dans une notre entreprise, il y a des zones de rencontre : nous partageons les salles de copies/courrier/fax, la salle à manger, les zones de repos et la cuisine. » une salariée d'un groupe de Biotechnologie.

L'espace de travail est donc un langage dans lequel s'exprime la culture d'entreprise. Dans ce cas, cette entreprise souhaitait entretenir une communication interpersonnelle simple. Les espaces de travail commun jouent ce rôle de liant en fournissant des occasions de rencontre et d'échange. Dans cette perspective, l'espace de travail n'est pas tant là pour renforcer la productivité, que pour développer l'adhésion des employés aux valeurs de l'organisation.

Les entreprises, comme nous pouvons le constater, ont élaboré un dispositif de formation assez large. Nous avons noté que les pratiques ont évolué en même temps que l'évolution de la réalité interculturelle. En effet, de plus en plus d'acteurs sont exposés à la mixité culturelle. Les entreprises dans leurs propositions ont gommé le « tout interculturel ». Il y a des pré-requis qui supposent par exemple que la langue anglaise est étudiée avant l'entrée dans le monde professionnel, pour cette raison les formations ne sont plus proposées de manière systématique pour tous. Considérant ceux qui sont déjà dans l'entreprise depuis longtemps, s'ils leur manquent une compétence utile à l'entreprise, cette dernière choisira d'investir ou non ; les formations de masse sont mûrement réfléchies. L'utilisation de relais sera privilégiée.

Les entreprises ont aussi pris conscience de leur pouvoir de communication pour assurer la cohésion de ses salariés. La perception de la communication non-verbale devient partie intégrante de la communication au sein de l'entreprise. Puisqu'elle va générer des perceptions et donc des réactions ; elle est décodée, interprétée, travaillée (via média training, gestion des espaces de travail, simplification, style de communication véhiculé par les valeurs).

⁸² BURT Ronald S., www.lesechos.com

CONCLUSION

Depuis les recherches d'Edward Hall sur la communication interculturelle, datant des années 50 et 60, la question a, semble-t-il, peu intéressée les chercheurs ou praticiens du domaine. En effet, la doctrine s'est, le plus souvent, penchée sur la question de l'interculturel sous l'angle plus général de la gestion et du management interculturels.

Est-ce pour autant significatif du caractère superflu de la prise en compte de la communication interculturelle ?

L'étude de terrain a dévoilé en premier lieu l'existence d'un amalgame souvent fait entre l'international et l'interculturel, à savoir que les gestionnaires privilégient dans leur définition la dimension géographique et non la différence culturelle. Mais quoiqu'il en soit les entreprises, de manière partielle ou globale, dissociée ou intégrée, s'intéressent à la question de la communication, de l'interculturel et des compétences nécessaires pour travailler dans ce nouvel environnement professionnel.

Nos observations nous ont toutefois permis de voir se profiler un écart sur lequel il serait intéressant de revenir. Les acteurs laissent entendre que certains de leurs besoins ne sont pas couverts par le dispositif proposé par les organisations. Ainsi, il leur paraît utile de pouvoir bénéficier d'un accompagnement/coaching ponctuel accessible, sans passer par la voie hiérarchique, pour gérer des conflits liés à la communication interculturelle. En effet, les acteurs n'ont pas, le plus souvent, à leur disposition les outils leur permettant de gérer un tel problème et ont tendance à penser, qu'en tant que managers, ils doivent faire face, seuls, à la situation. Le recours aux gestionnaires des ressources humaines est quasiment inexistant.

Par ailleurs, les réponses de la GRH ne sont pas toujours adéquates car la nature du problème peut parfois être très spécifique au métier, à la fonction ou à la situation en question. On peut d'ailleurs, s'interroger sur le rôle que pourraient jouer les managers intermédiaires dans ce domaine, à savoir s'ils doivent se cantonner à être le relais de la communication-information d'entreprise ou bien assurer un management plus interactif, en partant du postulat qu'il sont correctement formés en matière de communication interculturelle.

Force est de constater que l'enjeu actuel des entreprises travaillant à l'international est de développer l'intelligence situationnelle, via de nouveaux produits de formation. Il semble que demain, ces entreprises attendront de leurs nouvelles recrues une compétence relationnelle effective qui comprenne la communication interculturelle. On pourra alors s'interroger sur sa nécessaire gestion.

En effet, au regard de l'évolution constante des pré-requis, les entreprises escomptent légitimement à l'avenir pouvoir s'appuyer sur des relais en amont de l'entrée dans le monde professionnel, de telle sorte que la question de la communication interculturelle ne soit plus un frein à la performance dans un cadre international.

Ainsi, concernant les pré-requis linguistiques, les réponses à nos questionnaires font apparaître la nécessité de maîtriser un langage commun. Il est confirmé que l'anglais est la langue dominante dans les échanges professionnels et que ce paramètre introduit un positionnement différent dans les échanges, selon que l'on est anglophone ou non. Certains préconisent, pour pallier la difficulté, l'apprentissage d'un anglais dit « international » dès l'école primaire.

Les jeunes cadres interrogés, dont le profil révèle de plus en plus souvent une multi-appartenance - qui n'est plus un phénomène exceptionnel -, sont représentatifs de cette évolution et sont en quelque sorte précurseurs de l'intégration à venir de l'interculturel dans la communication.

Nous avons par ailleurs noté que la place de l'individu dans un groupe s'apparente à un système organisationnel « tribal » où coexistent des modalités d'accueil, des rites, des symboles, des conflits, des sanctions. L'instauration de la cohésion par la création d'une sous-culture l'atteste. S'ajoute à cela l'espace accordé à l'oralité, non pas que l'écrit ne trouve pas sa place, mais au sein du groupe l'échange oral contribue à la fluidité des échanges, et cimente des relations de travail.

Cependant, la communication ne peut pas tout. Elle ne donne pas les moyens d'agir sur les dimensions plus profondes de l'interculturel. Les recherches compréhensives trouveront leurs réponses dans des disciplines plus historiques et culturelles. Mais la communication est toutefois un **révélateur** important des particularités qui peuvent causer des difficultés.

Pour conclure, nous pouvons considérer qu'aujourd'hui, la gestion de la communication interculturelle semble superflue lorsqu'il n'y a, a priori, pas de dysfonctionnements, mais qu'elle apparaît nécessaire dès lors que les difficultés émergent. Il est intéressant de rappeler ici que cette étude ne s'est pas penchée sur la partie immergée de l'iceberg, à savoir les points de vue des salariés faiblement exposés.

Il apparaît donc encore nécessaire d'assurer une gestion et une formation en matière de communication interculturelle et de veiller à ce que les relais assument pleinement leur rôle (ceci pouvant passer la redéfinition des formations de manager et leader comme nous le propose Henry Mintzberg dans son livre *Des managers des vrais ! Pas des MBA, un regard critique sur le management et son enseignement*, (2005). Ceci en particulier du point de vue des acteurs locaux non formés à l'interculturel, mais qui le vivent, au sein de leurs entreprises.

Il est vrai qu'en raison de la conjoncture économique actuelle, le budget alloué dans ce domaine est souvent piètre. Les prestations de sensibilisation à l'interculturel proposées par les structures de conseil sont coûteuses et que les consultants extérieurs ne disposent pas d'une connaissance suffisante de la culture d'entreprise pour que la formation soit pertinente et utile.

Ne vaudrait-il pas mieux faire animer ce parcours de sensibilisation à la communication interculturelle par une personne déjà imprégnée de la « culture maison » ? Les entreprises favoriseraient les parcours internes permettant de former un plus large public. Cette mission pourrait, par exemple, être confiée à un cadre senior de l'entreprise lors d'une reconversion de fin de carrière (stages d'intégration des nouveaux embauchés, formations ponctuelles pour des populations salariales identifiées, telles que programmes de formation corporate pour les hauts potentiels de type MBA entreprise ;. « coaching »).

Si la communication est par nature faussée et qu'il est utopique de penser pouvoir la maîtriser parfaitement, même dans un contexte national, il est intéressant de noter qu'à l'inverse, l'interculturel peut être un élément facilitant la communication, car il offre la possibilité de sortir des sentiers battus.

« Source d'échanges, d'innovation et de créativité, la diversité culturelle est, pour le genre humain, aussi nécessaire qu'est la biodiversité dans l'ordre du vivant ».

Article 1 de la Déclaration universelle sur la diversité culturelle de l'UNESCO Paris, novembre 2001

« La communication interculturelle réserve des surprises, heureusement », (Herbert D).

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- ALLOUCHE José (Coordonnateur), Encyclopédie des Ressources Humaines, Librairie Vuibert, Paris, 2003
- BAUDRY Pascal, Français et Américains, l'autre rive, Village Mondial/Pearson Education, 2003
- BERGER Anne & BERGER-LONGUET Pascal, Prépa Bac Sciences Economiques et sociales, Editions Hatier, Paris, 2000
- BOLLINGER Hofst, Différences culturelles dans le management, Editions d'Organisation, Paris, 1987
- BOLTANZSKI L. & THEVENOT L., Les économies de la grandeur, Cahier du Centre d'Etude de l'Emploi, Presses Universitaires de France, 1987
- BOURNOIS Frank, ROJOT Jacques & SCARINGELLA Jean-Louis, RH les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40, Editions d'Organisation, Paris, 2003
- CABIN Philippe (sous la direction de) & DORTIER Jean-Philippe (sous la direction de), La communication : Etat des savoirs, Sciences Humaines, Paris, 2005
- CHANLAT Jean-François (sous la direction de), L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées, Editions Eska, Québec, 2000
- CHANLAT Jean-François, Sciences sociales et management, Editions Eska, Québec, 2000
- CHEVRIER Sylvie, Le management des équipes interculturelles, Presses Universitaires de France, Paris, 2000 (1^{ère} édition)
- CROSSEY Mark, L'amélioration de l'interopérabilité linguistique, NATO review, Eté 2005
- DE SAINT EXUPERY Antoine, Le Petit Prince, Gallimard, Paris, 1999
- DE SAINT EXUPERY Antoine, Lettre à un otage, Gallimard, Paris, 2004
- DE SAUSSURE Ferdinand, Cours de linguistique générale, Payot, Paris, 1995
- DEVILLARD Olivier, Dynamiques d'équipe, Editions d'Organisation, Paris, 2005 (3^e édition)
- D'IRIBARNE Philippe, La logique de l'honneur, Seuil, Paris, 1993
- D'IRIBARNE Philippe, Cultures et Mondialisation : Gérer par delà les frontières, Seuil, Paris, 1998
- EQUILBEY Noël, Le management interculturel, Management & Société, Paris, 2004
- ERNOULT Victor, Recruter sans se tromper, Editions d'Organisation, Paris, 2004 (2^e édition)
- GAUTHEY Franck (sous la direction de) & XARDEL Dominique (sous la direction de), Management interculturel : Mythes et réalités, Economica, Paris, 1990
- GEERTZ Clifford, The interpretation of cultures, Basic Books, New York, 2000
- GEOFFROY Christine, La mésentente cordiale, Editions Grasset & Fasquelle/Le Monde de l'Education, Paris, 2001
- GILBERT Patrick, GUERIN Francis & PIGEYRE Frédérique, Organisations et Comportements : Nouvelles Approches, Nouveaux Enjeux, Editions Dunod, Paris, 2005
- GODBOUT Jacques, L'esprit du don, Editions La Découverte, Paris, 1992
- GOFFMAN Erving, Les rites d'interaction, Editions de Minuit, Paris, 1993
- GRAMACCIA Gino, Les actes de langage dans les organisations, Editions L'Harmattan, Paris, 2003
- HAGEGE Claude, L'enfant aux deux langues, Odile Jacob, Paris, 1996
- HALL Edward, La danse de la vie : temps culturel, temps vécu, Seuil, Paris, 1984
- HALL Edward, Le langage silencieux, Seuil, Paris, 1984
- HOFSTEDE Geert, Culture's consequences: International Differences in Work Related Values, Sage Publications, 1984
- JAKOBSON Roman, Essais de linguistique générale, Editions du Minuit, Paris, 1981
- KALIKA Michel (Collectif), Management européen et mondialisation, Editions Dunod, Paris, 2005
- MAISONNEUVE Jean, Psychologie de l'amitié, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 1993

MARC Edmond & PICARD Dominique, Relations et communications interpersonnelles, Editions Dunod, Paris, 2000

MATTELART Armand, La mondialisation de la communication, Que sais-je ? Presses Universitaires de France, 1998 (2e édition)

MEIER Olivier, Management interculturel, Editions Dunod, Paris, 2004

MICHALET Charles-Albert, Qu'est-ce que la mondialisation ?, Editions La Découverte, 2004

MUCCHIELLI Alex, Les sciences de l'information et de la communication, Hachette, Paris, 2001 (3e édition)

ORWELL George, 1984, Penguin, Londres, 2003

PITCHER Patricia, Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : L'élite qu'on mérite ?, Village Mondial, 1996

ROUSSEAU Jean-Jacques, Essai sur l'origine des langues, Gallimard, Paris, 1990

SIMON Herbert, Administration et processus de décision, Economica, Paris, 1983

STACEY Ralph, Strategic Management and Organisational Dynamics : The Challenge of Complexity, Pearson, Londres, 2003 (4e édition)

TROMPENAARS Fons, L'entreprise multiculturelle, Maxima, Paris, 2003

UNTEREINER Gilles, Différences culturelles et management, Maxima, Paris, 2004

ARTICLES

BOUCHER Marie-Thérèse & HUAULT Isabelle, « Mobilité internationale et gestion des ressources humaines » dans l'Encyclopédie des Ressources Humaines, Librairie Vuibert, Paris, 2003

CHANTRENNE & MOREAU, Les emplois-jeunes dans la médiation sociale : Une manne sous-exploitée ?, Annales des Mines

CHEVRIER Sylvie, « Les équipes interculturelles de travail », Thèse, Université du Québec, 1995

CHEVRIER Sylvie, « Le management des projets interculturels : entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel », Ecole de Paris du Management, janvier 1996

CYRULNIK Boris, « Découvertes : du langage aux langues », Science et Vie (n°227), juin 2004

ETTIGHOFFER Denis, « L'alternative : les stratégies d'alliance » paru dans Les Echos, le 5 mars 2001

HAUG Thomas, « How it all began », Teletronikk, mars 2004

HAYDEE Maga & FERREIRA PINTO Manuela, « Former les apprenants de FLE à l'interculturel », www.franparler.org/dossiers/interculturel_former.htm

MALV Hans, « Quelle devrait être la langue de travail de l'Union européenne ? », Un monde où tout le monde se comprend est un monde meilleur, www.2-2.se, mai 2005

OUELLETTE Pierre, Directeur du Leadership Development de Bombardier Transport à Berlin dans un article intitulé « Management interculturel : diversité des profils mais unité derrière des valeurs » paru dans Business Digest N°123 en octobre 2002

PIRON Claude, « The hidden perverse effects of the current system of international communication », www.geocities.com, le 15 mai 1994

REY Alain, « Il faut lutter contre l'hégémonie d'une langue », paru dans Le Parisien, samedi 23 octobre 2004

ROMELAER Pierre, « Organisation : Panorama d'une méthode de diagnostique » (Cahier de Recherche N°76), CREPA Dauphine

Premières Informations et Premières Synthèses, « Les Adultes-Relais : Premiers éléments d'évaluation », Rapport N° 07.3 de la DARES, Février 2003

The MARCOM Project: The Impact of Multicultural and Multilingual Crews on MARitime COMMunication, Volume 1, Commission Européenne, 1998

« The 10th NIC Symposium on Intercultural Communication », Department of Linguistics, Université de Göteborg, Suède

UNESCO, Article 1 de la Déclaration universelle sur la diversité culturelle, Paris, le 2 novembre 2001
VULPE Thomas, « Training for Intercultural Competencies: Avoiding failures in international assignments » CERC news, novembre/décembre 2004, n°132

ANNEXES

ANNEXE 1 : BIOGRAPHIES DES PERSONNES INTERVIEWEES

Adela C.

Manager de l'audit interne chez UTC. D'origine roumaine, Adela vit en France depuis 2 ans. Elle travaille avec une équipe multiculturelle.

Ann H.

Jeune chinoise d'une trentaine d'années, Ann a passé 6 mois à Rotterdam dans le cadre de ses études. Originnaire de Shanghai, Ann a accepté une mobilité interne pour travailler au siège d'Alcatel à Paris en charge du projet « Gestion globale de la Performance ». Initialement prévu pour 2 ans, Ann et son mari ont décidé de rester une année supplémentaire à Paris.

Anne-Laure H.

Ex-conseillère juridique à l'Agence Européenne pour la Reconstruction, Anne-Laure, jeune française de 35 ans a travaillé à Thessalonique, au Luxembourg et à Pristina. Elle est diplômée du Collège d'Europe à Bruges. La communication interculturelle donne à apprendre sur l'autre autant que sur soi-même.

Cédric R.

Cédric est un jeune Directeur Informatique au sein d'une entreprise française qui a été rachetée par un groupe d'origine italienne. Il aborde l'interculturel au travers de ce rachat. La communication interculturelle lorsqu'elle s'exerce dans un cadre professionnelle peut parfois constituer une quête laborieuse et continue, mais toujours enrichissante.

Colin T.

D'origine britannique, Colin T. a travaillé chez Alcatel pendant une vingtaine d'années en France occupant plusieurs postes au sein de la direction des ressources humaines avant de prendre le poste de Senior Vice President, Human Resources pour la région Asie-Pacifique. Colin est basé à Shanghai et a toujours été passionné par le sujet de l'interculturel.

Elodie B.

Agée de 23 ans, Elodie prépare en alternance le Master Gestion des Ressources Humaines et Relations du Travail au CIFFOP, en parallèle elle travaille en tant qu'assistante ressources humaines dans un grand groupe des métiers de l'électricité. Elodie est de nationalité française et a toujours souhaité voyager et travailler dans un grand groupe international.

François B.

Responsable des Achats chez l'entreprise C. EMEA. D'origine française, François a travaillé pour plusieurs grands groupes dont Delphi, Renault Nissan

Hervé A.

Contrôleur interne en informatique chez l'entreprise C. EMEA, Hervé est d'origine française. Hervé travaille depuis 8 ans chez l'entreprise C. Il a été recruté comme comptable. Son intérêt pour l'informatique l'a mené au poste de responsable de projet informatique.

Jacob G.

De double nationalité allemande et britannique, Jacob travaille pour le bureau parisien d'un grand cabinet américain. Il a vécu aux Etats Unis en Belgique et travaille en France depuis près de 5 années.

Pour lui la communication interculturelle est assez naturelle, il faut simplement le vivre ; c'est avant tout entrer en relation avec l'autre.

Jane O.

Ancienne Directrice de la Mobilité Internationale, Jane travaille actuellement comme Directeur de la Communication Ressources Humaines et des Relations Ecoles chez Alcatel. D'origine britannique, elle a travaillé dans de nombreux pays y compris l'Afrique du Sud avant d'épouser un Suisse Allemand. Jane travaille entre Paris et Bâle.

Kristjan L.

D'origine islandaise, Kristjan a travaillé en France, au Canada et à Hong Kong avant d'atterrir à Londres dans un grand cabinet d'avocats spécialisé dans le domaine du droit des affaires internationales. Agé de 35 ans, il parle couramment l'islandais, l'anglais et le français et étudie le mandarin pendant son temps libre.

Margaret G.-G.

D'origine américaine, Margaret est la Directrice mondiale de la Communication de l'entreprise C. Margaret est basée à Hartford dans le Connecticut.

Mariann G.

D'origine hongroise, Mariann travaille en tant que contrôleur de gestion chez l'entreprise C. EMEA à Paris. Fille de diplomate, Mariann a vécu dans différents pays en Afrique et Europe.

Mark E.

D'origine américaine, Mark est responsable des formations interculturelles dans une entreprise de relocation à Paris.

Monica F.

D'origine espagnole, Monica travaille comme traductrice au sein d'une institution européenne au Luxembourg. A 36 ans, elle travaille à l'étranger depuis plus de 10 ans ; elle a vécu en Suisse, en Allemagne et en Belgique. Elle conçoit la communication interculturelle comme une tolérance et une ouverture à la culture de l'autre.

Herbert D.

D'origine française, Herbert est Directeur des Ressources Humaines Monde chez un grand équipementier automobile. Il voyage aux quatre coins du globe et conçoit l'interculturel comme une compétence mais aussi comme un état d'esprit.

Olivier S.

De nationalité française, Olivier travaille comme Directeur Régional du Contrôle de Gestion au siège d'une entreprise du CAC 40 à Paris.

Patrick L.

Président d'une grande entreprise dans le domaine de la climatisation, Patrick est de nationalité française et travaille à Paris.

Paul G.

Directeur Commercial & Marketing chez un acteur franco-italien du domaine spatial, Paul est d'origine française et diplômé de Polytechnique.

Professeur

Ce professeur est d'origine hispanique et travaille dans une université parisienne.

Sarah W.

Sarah travaille comme Chargée de Communication chez Alcatel à Paris. D'origine britannique, elle travaille en France depuis plus de dix ans.

Tom S.

Tom est Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise C. Refrigeration basé à Paris. Il a été nommé à ce poste suite au rachat d'un groupe allemand. Il est en charge de l'équipe d'intégration recrutée dans le but de gérer l'intégration de cette entreprise allemande.

Veronica B.

Associée dans un grand cabinet d'avocats londonien, Veronica est italienne et à 36 ans, loin d'en être à sa première expérience à l'étranger, elle a également vécu en France et au Luxembourg. Veronica parle couramment le français et l'anglais en plus de sa langue maternelle. Pour elle la communication interculturelle c'est comprendre l'autre et se faire comprendre de lui.

Yael G.

Agée de 32 ans, Yael travaille dans un grand cabinet d'avocats à Paris. Franco-israélienne, elle se sent parfaitement à l'aise en milieu multiculturel et parle le français, l'anglais et l'allemand. Elle a vécu dans plusieurs pays : 10 ans en Israël, 2 ans en Angleterre, 4 mois au Gabon et 6 ans en Belgique avant de venir s'installer à Paris. Pour elle la communication interculturelle passe par le réel désir de s'intéresser à l'autre. C'est très stimulant. Un des moyens est d'apprendre la langue pour mieux comprendre la culture.

ANNEXE 2 : MODELE D'ENTRETIEN N°1

La communication interculturelle *Le regard des intéressés*

L'entreprise

Nom de l'entreprise :

Détail : (effectif, secteur d'activité, contexte à l'international)

L'interviewé (hors DRH)

Nom :

Age :

Nationalité :

Situation de famille :

1. Comment vous situez-vous dans l'entreprise (place) ?
 - Division :
 - Equipe de travail :
 - Fonction :
 - Depuis combien de temps ?
1. Votre groupe de travail se compose de combien de personnes ?
2. Combien de nationalités y-a-t'il dans ce groupe de travail ? Quelles sont-elles ?
3. Quelle est la langue de travail ?
4. Votre langue de travail est-elle votre langue de communication au quotidien ?
5. Cela pose-t-il des difficultés dans votre travail au quotidien ?
6. Si oui, pouvez-vous me donner un exemple ?
7. Cela vous gêne-t-il et/ou vous avantage-t-il ? Et pourquoi ?
8. Est-ce votre langue maternelle ?
9. Diriez-vous que travailler dans votre langue maternelle, était plus simple/facilité ?
Et pourquoi ?
10. Suivez-vous actuellement des cours de langue ?
11. Si oui, quelle langue étudiez-vous ? Et pourquoi ?
12. Au regard des critères de la langue et de la nationalité, comment définiriez-vous votre place dans le groupe et la qualité de vos échanges ?
13. Ressentez-vous des problèmes de communication/compréhension avec vos collègues ?
Si oui, pouvez-vous me donner un exemple ?

14. Ces difficultés sont-elles selon vous d'ordre culturel, linguistique ou autre ?
15. Avez-vous ressenti les mêmes difficultés quand vous travailliez dans votre langue maternelle ?
Avez-vous bénéficié d'aide pour pallier ces difficultés ?
16. Avez-vous demandé de l'aide pour pallier ces difficultés ? Dans l'affirmative, auprès de qui ?
17. Si oui, quels outils/méthodes vous ont été proposés ?
18. Ont-ils répondu à vos attentes ? Pour quelles raisons ?

Langage métier/Standardisation des procédés de travail

19. Pensez-vous utiliser ce que l'on peut appeler un « langage » ou « jargon » métier ?
Comment le nommeriez-vous ?
20. Cela facilite-t-il le travail dans un contexte interculturel ?
21. Les normes, procédures internes, ..., constituent-elles une aide ou plutôt une contrainte supplémentaire pour travailler dans un contexte international ?
22. Que proposeriez-vous pour assurer un langage commun avec vos collègues de cultures différentes ?

Votre définition ?

23. Pouvez-vous me donner votre définition de la communication interculturelle en milieu professionnel ?
24. Comment vous situez-vous par rapport à cette définition ?

Ajustement mutuel

25. En situation professionnelle dans un contexte interculturel, comment qualifieriez-vous votre style de communication ?
26. Avez-vous dû l'adapter selon vos interlocuteurs ?
 - Pourquoi ?
 - Par quoi est motivée cette adaptation ? (personnalité, nationalité, sexe, langue ...)
 - Est-elle volontaire ou contrainte par le contexte ?
27. En situation de communication interculturelle, avez-vous conscience d'aborder la communication différemment ?
28. Si oui, cela constitue-t-il un frein ou un tremplin au travail ?
29. Avez-vous bénéficié d'aide pour pallier ces difficultés ?
30. Avez-vous demandé de l'aide pour pallier ces difficultés ? Dans l'affirmative, auprès de qui ?
31. Si oui, quels outils/méthodes vous ont été proposés ?
32. Ont-ils répondu à vos attentes ? Pour quelles raisons ?

Communication non verbale

33. Mis à part la langue, pensez-vous avoir recours à d'autres moyens de communication en milieu professionnel ?
- Lesquels ?
 - Dans quelles circonstances ?
 - Pourquoi ?
 - Cela vous a-t-il semblé pertinent, efficace ?

Les pratiques d'aide à la communication interculturelle

34. Pensez-vous que des actions ont été mises en place dans votre organisation pour faciliter la communication interculturelle?
- Si oui, pouvez-vous me donner un exemple ?
 - Si non, pensez-vous que quelque chose pourrait être mise en place afin de faciliter la communication interculturelle?
35. Avez-vous entendu parler de stage interculturel ? Donner un/des exemples.
- Qu'en pensez-vous ?

Mobilité

36. Pensez-vous avoir un profil interculturel ?
- Pourquoi ?
 - Quels sont vos critères de référence ?
37. Lors du recrutement, pensez-vous avoir été évalué sur des compétences interculturelles ?
38. Avez-vous vécu à l'étranger ?
- dans quel pays/région ?
 - combien de temps ?
 - dans quel contexte ?
39. Faut-il anticiper la différence de cultures avant de travailler ?
40. Avez-vous bénéficié d'une aide en matière de communication interculturelle ?
41. Comment s'est passée votre intégration ?
42. Avez-vous connu des déconvenues ?
- qu'en avez-vous retiré ?
43. Pensez-vous qu'une aide complémentaire en matière de communication interculturelle vous aurait été précieuse ?
- qu'attendiez-vous exactement ?
 - de qui ? (votre employeur, ...)
44. Seriez-vous prêt à réitérer l'expérience ? Et pourquoi ?

Vos commentaires :

Votre avis sur ce questionnaire ?

Y a-t-il des questions qui ne vous ont pas été posées et sur lesquelles vous auriez souhaité vous exprimer ?

Merci.

ANNEXE 3 : MODELE D'ENTRETIEN N°2

La communication interculturelle *Les pratiques d'entreprise*

L'entreprise

Nom de l'entreprise :

Détail : (effectif, secteur d'activité, contexte et stratégie à l'international)

La gestion des Ressources Humaines

Division :

Fonction :

1. Pourriez-vous classer par grande catégorie votre effectif afin de faire ressortir les différents profils dits internationaux ?
2. Quels sont les critères que vous retenez ?
3. Leur gestion vous impose-t-elle des moyens de gestion complémentaires ?
 - a. Pourquoi ?
 - b. Dans quels domaines ?
4. Quelle part accorderiez-vous aux NTIC dans la gestion de ces personnes ?
5. Pourriez-vous dire que votre métier a évolué ces 5 dernières années ? Si oui, quelle(s) direction(s) prend-il ?
6. Le métier de ceux que vous gérez a-t-il évolué selon vous ces 5 dernières années ? Si oui, en quoi ?
7. Quelle est la stratégie de votre entreprise en matière de management international ?
8. Pourriez-vous me donner votre définition de la communication interculturelle ?
9. Comment se situe votre entreprise par rapport à cette définition ?
10. Pensez-vous qu'il faille gérer la communication interculturelle ou cela vous paraît-il superflu ?
11. Les dérapages en matière de communication interculturelle ?
Peut-on anticiper les décalages ?
12. Avez-vous un axe réservé dans votre management interculturel à la communication internationale ?

Peut-on dire que la gestion de la communication interculturelle se décline au travers de différentes politiques RH :

- a. Quelles sont vos pratiques en matière de formation ?
 - i. Langues ?
 - ii. Interculturel ?
 - iii. Communication interpersonnelle ?
 - iv. Management d'équipe/gestion de projet ?
- b. Quelles sont vos pratiques en matière de recrutement ?
 - i. Critères de sélection ? (situation de famille, mobilité, âge, ...)
 - ii. Profil privilégié ?
 - iii. Pays/régions ?
- c. Quelles sont vos pratiques en matière de mobilité interne/internationale ?
 - i. Mission
 - ii. Expat/détachement
- d. Quelles sont vos pratiques en matière de gestion des compétences et des emplois ?

Pourriez-vous dire que ces pratiques permettent d'améliorer la communication interculturelle ?

Auriez-vous un regard critique sur ces pratiques, les effets escomptés portent-ils tous leurs fruits ?

13. Comment pallier à ses dysfonctionnements ?

14. A quelles contraintes êtes-vous soumis ?

- a. Temps ? Coûts ?
- b. Qualité des prestations offertes ?

15. Quel regard critique pourriez-vous apporter à ce questionnaire ?

16. Y-a-t-il des questions auxquelles vous auriez aimé répondre et que je ne vous ai pas posées ?
Si oui, lesquelles ?

Merci

