



**HAL**  
open science

# La communication interculturelle au sein des entreprises françaises implantées au Maroc : interaction entre cadres français et autochtones

Jihane Belga

► **To cite this version:**

Jihane Belga. La communication interculturelle au sein des entreprises françaises implantées au Maroc : interaction entre cadres français et autochtones. Sciences de l'information et de la communication. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, 2017. Français. NNT : 2017BOR30010 . tel-01614529

**HAL Id: tel-01614529**

**<https://theses.hal.science/tel-01614529v1>**

Submitted on 11 Oct 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Bordeaux Montaigne

École Doctorale Montaigne Humanités (ED 480)

Laboratoire MICA (EA 4426)

THÈSE DE DOCTORAT EN

SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

**La communication interculturelle au sein des  
organisations françaises implantées au Maroc**

***Interaction entre cadres français et autochtones***

Présentée et soutenue publiquement le 19 Juin 2017 par

**Jihane BELGA**

Sous la direction de

**Alain KIYINDOU**

Professeur de l'Université Bordeaux Montaigne

**Membres du jury**

**Fathallah DAGHMI**, Maître de conférences, Université de Poitiers

**Elizabeth GARDERE**, Professeur, Université de Bordeaux

**Gino GRAMACCIA**, Professeur, Université de Bordeaux

**Alain KIYINDOU**, Professeur, Université Bordeaux Montaigne, Directeur de thèse

**Catherine LONEUX**, Professeur, Université de Rennes, Rapporteur

**Roger SOME**, Professeur, Université de Strasbourg, Rapporteur



# Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord M. **Alain KIYINDOU** de sa confiance en acceptant de diriger mon travail de recherche, de son suivi et ses conseils, ainsi que pour les différentes responsabilités qu'il m'a confiées en m'intégrant aux différentes manifestations scientifiques grâce auxquelles j'ai pu enrichir mes connaissances et rencontrer un nombre considérable de chercheurs.

Mes vifs remerciements s'adressent également aux **membres du jury** qui ont accepté de lire et d'évaluer mon travail et qui me font l'honneur de participer à ma soutenance.

Mes remerciements vont aussi à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette recherche. Je remercie les membres du laboratoire **MICA** qui m'ont soutenu, je cite particulièrement Mme **Anne-Bayert Geslin**, directrice du MICA, et Mme **Laurence Canto**, de leur réactivité et leur soutien qui m'ont été d'une aide précieuse. Un grand merci est adressé également à M. **Gino Gramaccia**, que j'ai pu rencontrer lors des différentes manifestations scientifiques, et avec qui les échanges ont toujours été très fructueux.

Je remercie également l'Ecole Doctorale pour les différents séminaires et ateliers qui ont enrichi mes réflexions. Merci aux différents **membres de l'école doctorale** qui m'ont aiguillée dans les démarches administratives et logistiques.

Merci à tous ceux qui ont contribué à mes entretiens et mes questionnaires, un spécial et grand merci à **Sandrine Laubion** qui m'a facilitée l'accès à mon terrain de recherche.

Merci à mes amies doctorantes, avec qui les échanges étaient toujours un plaisir, des échanges qui nous ont permis de se soutenir mutuellement, car certes le doctorat est un parcours assez solitaire, mais grâce à vous je ne me suis jamais sentie seule. Merci donc à **Eiry, Sonoko, Charlotte, Rime, Géraldine, Rihab, Doriana, Elissar, Emna, Ainara, Fanny, Andréa** et **Roshanak**.

Merci aussi à **Claire** pour son aide très précieuse et indispensable pour le déroulement de ma thèse. A **Anne** pour son amitié, son soutien et ses encouragements, merci pour les moments de travail que nous partageons ensemble et qui m'ont été profitables pour l'avancement de ma recherche. A **Youssef**, qui m'a beaucoup aidé, merci d'avoir pris la peine de revoir mon questionnaire et mes graphiques. Merci à toi et à **Sara A.** pour les agréables moments que nous avons partagés et qui me donnaient de l'énergie pour poursuivre. Merci à **Clément** de m'avoir

éclairé sur mon questionnaire, et pour sa disponibilité et sa sympathie. A **Marieme Pollele**, qui, même loin était là pour me soutenir et m'encourager. A **Sara N.** et **Salma** pour votre soutien et encouragements pour aller de l'avant.

Je remercie tout particulièrement et sincèrement mes très chers **parents**, qui ont toujours et sans limites cru en moi, qui ont su me guider avec amour et bienveillance. Votre soutien et votre confiance ont été fondamentales pour ma réussite. Si j'en suis arrivée là aujourd'hui c'est grâce à vous et à vos multiples sacrifices, que je ne saurai dénombrer. Un simple merci est loin d'être suffisant pour vous faire preuve de ma gratitude et mon amour.

Sans oublier mon petit **frère** pour son soutien et ses efforts considérables pour me booster et me remonter le moral. Merci à ma petite **sœur**, qui égayait mes journées et faisait des moments difficiles un pur moment de plaisir et de fou rire et qui croyait en moi quand moi-même j'avais du mal. Merci **M. Amine & Nissrine** d'être là pour moi !

Je remercie **Ahmed**, mon cher et tendre époux. Tu as toujours été là à mes côtés, pour les bons moments comme pour les plus difficiles. Merci pour ta patience, ton amour, tes encouragements, ton soutien moral, ton écoute et ta confiance qui m'ont été d'une aide capitale tout le long de cette thèse.

Mes vifs remerciements vont spécialement à **Farid Bouhassoun** et **Sandrine Layrisse** ainsi qu'à leurs enfants, qui représentent ma deuxième famille, et qui m'ont toujours accueillie en faisant de moi une des leurs. Un grand merci à toi **Sandrine** pour avoir relu mes résultats.

Merci à toute ma famille, et tout particulièrement à ma très chère tante et mes cousines Samira et Asma ainsi que mes deux oncles Abdel Malik et Abdel Aziz qui demandaient souvent de mes nouvelles et m'encourageaient toujours à aller de l'avant et à ne jamais baisser les bras.

Un grand merci à vous tous !

# Introduction Générale

*« Aucune culture n'est plus développée qu'une autre [...] chaque culture est traitée comme une synthèse originale, dotée d'un style, qui s'exprime à travers la langue, les croyances, les coutumes, l'art et constitue un tout. Le monde est divisé en aires culturelles. »*

Franz Boas

C'est au cours des deux dernières décennies, dans l'univers des entreprises, que la question des différences culturelles semble être de plus en plus populaire. Les fusions et les acquisitions se sont accrues, et les investissements se sont multipliés. C'est ainsi que la mondialisation a intensifié progressivement le contexte interculturel au sein des multinationales.

Nombreuses sont les différentes mutations qui ne sont pas sans conséquences sur le marché mondial. En parallèle aux changements économiques, des mouvements migratoires, ont également lieu, un peu partout dans le monde. Ces derniers ont eu un impact sur le tissu socio-économique mais aussi provoqué des tensions au niveau des relations interculturelles en milieu organisationnel.

La gestion dans un contexte interculturel constitue d'ailleurs, l'un des plus grands défis des entreprises multinationales. Ainsi, travailler dans un milieu multiculturel, c'est devoir penser à plusieurs facteurs essentiels des différences culturelles, à savoir la notion de temps ou d'espace personnel, le comportement individuel ou collectif, les relations hiérarchiques, etc. qui sont des valeurs déterminantes propres à chaque culture.

Afin que les entreprises puissent faire face à la mondialisation et pour faciliter leur évolution, celles-ci doivent contribuer à une nouvelle dynamique interculturelle et anticiper les difficultés interculturelles pour une meilleure communication.

De ce fait, il est essentiel pour chaque manager d'instaurer une communication efficiente avec l'ensemble de ses collaborateurs et plus particulièrement, ceux issus d'une culture différente. Car les entreprises sont de plus en plus confrontées à des milieux interculturels, composés d'équipes qui sont à leur tour, constituées de plusieurs nationalités et donc différentes cultures.

Il est ainsi devenu très important, voire primordial pour tout manager dans un espace multiculturel, de développer ses compétences en communication interculturelle.

La connaissance du monde, comme l'indiquent les travaux de A. Schütz «est basée sur une réserve d'expériences préalable, les nôtres propres ou celles que nous ont transmises nos parents ou nos professeurs ; ces expériences, sous forme de « connaissances disponibles », fonctionnent comme schèmes de référence»<sup>1</sup> qui définissent à un niveau plus large la culture et à un niveau plus spécifique l'intersubjectivité individuelle. Il existe, de ce fait, autant de perceptions du monde que d'expériences personnelles et autant de différences culturelles que d'histoires collectives.

Il existe, également, autant de perceptions de la différence que de cultures et nous reviendrons sur cette question pour la détailler plus loin.

*« Ce qui se passe dans le monde, c'est que de plus en plus de décisions lourdes de conséquences sont prises globalement dans des espaces où les populations sont absentes. Ces nouveaux lieux de pouvoir mettent en place des scénarios, sans que la parole des hommes et des femmes, qui en vivront toutes les implications, soit entendue, sans que leur créativité soit reconnue<sup>2</sup> ».*

La mondialisation a produit « un village planétaire », pour reprendre l'expression de Mc Luhan, mais on ne sait pas encore quels sont les attributs de ces villageois universels censés le peupler. Elle a engendré une multitude d'institutions où une partie des humains décide du sort des autres parties dans une mésestimation et une ignorance parfaites.

Ne pouvant pas orchestrer les différentes cadences, la mondialisation a discrédité toutes les certitudes et les formes de la hiérarchie, créant chez les sociétés qui la subissent un scepticisme malsain quant à la souveraineté de l'Etat et des institutions ; on remet en question l'autorité au sein de la famille, on doute de la capacité de l'Etat à procurer ordre et sécurité, on rediscute la force des croyances, voulant que tout soit considéré comme relatif.

Nous voyons se profiler derrière ces nouvelles structures organisationnelles les mêmes enjeux, et nous percevons dans la globalisation des stratégies les mêmes défis. Notre monde est un monde intersubjectif et culturel, constitué de significations qui se sont sédimentées à travers l'histoire personnelle et l'histoire de l'humanité.

---

<sup>1</sup> Alfred Schutz, *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens-Klincksieck, 1987, p. 12.

<sup>2</sup>Paul Belanger, *Une mondialisation autre qui appelle l'intelligence collective*, <http://cbcsq.qc.net/sites/1676/options/opt-21/p141.pdf>

En effet, les entreprises ne sont pas épargnées par cette nouvelle donne sociétale. Avec l'évolution progressive de la société, l'organisation est confrontée à un environnement caractérisé par l'urgence, la complexité et la confusion, remettant en cause toutes les « certitudes » du management.

Philippe d'Iribarne<sup>3</sup> conçoit ainsi le management interculturel comme un acte politique qui consiste à mener des gens, devant partager les mêmes règles de jeu, à vivre ensemble. Aussi, ils doivent, partager les mêmes principes sur ce qui n'est pas acceptable et ce qui l'est. La manière avec laquelle ils réagissent aux règles établies par le management n'est pas différente de leur manière de réagir aux institutions et aux politiques de leurs pays. La donne culturelle s'avère, donc, déterminante.

La prééminence de la communication, la relativité de l'espace-temps, la suprématie des réseaux, les révolutions technologiques, la mondialisation des besoins et des phénomènes font que les formes de communication dans leurs acceptions traditionnelles ne sont plus adéquates. Face à ces nouveaux paradigmes, les organisations doivent faire preuve d'innovation et de flexibilité pour s'adapter à un contexte en perpétuel changement. Et qui mieux que l'homme pourrait assurer cette interactivité créative devenue vitale ?

Ainsi, il a fallu initier et développer d'autres modes de communication centrés non seulement sur la technique et la tâche mais surtout sur l'homme, mettant ainsi l'homme au cœur des préoccupations des nouvelles stratégies de communication.

En effet, le manager d'une équipe multiculturelle, doit être loin de l'image du chef qui veille à la discipline et au rendement, il devient plutôt un animateur entouré de collaborateurs responsables. Il doit fédérer leurs efforts pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise et les préparer à affronter toute conversion sans affaiblir, pour autant, leur adhésion à la culture de cette dernière.

Dans cette nouvelle perspective, les relations interpersonnelles sont centrales et font l'objet d'un intérêt particulier. En effet, les mécanismes de communication et de dynamique de groupes deviennent plus complexes et plus déterminants quant à la performance. La priorité est donnée à la dimension relationnelle de l'action organisationnelle.

---

<sup>3</sup> Phillippe D'Iribarne, *Giving french management a chance*, <http://www.ecole.org/seminaires/FS1/SEM234/VA021205-ENG.pdf>



De ce fait, le manager est appelé à gérer la carrière des expatriés, à les préparer aux difficultés d'adaptation, à gagner l'adhésion des ressources locales à la culture et à la stratégie de l'entreprise, à assurer la synergie des équipes en maniant les différences culturelles.

Une tâche qui s'avère lourde quand les préjugés bloquent la volonté, quand les perceptions et les attitudes diffèrent, quand un des collaborateurs enterre son enthousiasme au premier choc culturel, quand le personnel local voit que les décisions qui affectent sa vie sont prises « ailleurs », quand on est face à des conceptions nouvelles du travail, de la prise de décision et de l'exercice du pouvoir sans avoir pour autant les moyens et le temps nécessaires pour les intégrer. La donne culturelle s'avère, donc, déterminante.

Voulant mouler la diversité culturelle en une culture qui serait globale, les mouvements de mondialisation à différents niveaux politique, culturel et économique, n'ont pas manqué d'enraciner la notion de différence, qui n'a cessé de gagner du terrain pour devenir une valeur en soi. Qu'il s'agisse du dialogue politique Nord-Sud, de la coexistence de différents groupes ethniques au sein d'un même pays, de l'insertion des immigrants dans la société d'accueil, les relations interculturelles sont au cœur du débat actuel sur l'échange égalitariste et le respect des identités particulières : comment peut-on être à la fois libres, égaux et différents dans une même société ? Et plus récemment encore, sur une même planète ?

Portée par la vague d'internationalisation et de globalisation des économies, l'organisation est également envahie par la question de la différence culturelle. Depuis le début des années 1990, des entreprises multinationales créent des postes de responsable interculturel. C'est que le management interculturel est devenu une discipline de gestion à part entière, venue s'ajouter à la finance, à la stratégie et au marketing international.

En peu de temps, il a fait l'objet d'un engouement éclatant dans les milieux de recherche et des affaires. Plusieurs écrits, congrès et formations sont, depuis, consacrés à la sensibilisation aux différences culturelles notamment dans les domaines de la négociation internationale, l'animation d'équipes multiculturelles ou encore la gestion de fusions ou de délocalisations d'entreprises. Mais alors qu'en est-il de la communication interculturelle ? Quel rôle joue-t-elle au sein de ces entreprises ?

Ces questions appellent à un examen sérieux et approfondi du fonctionnement des équipes interculturelles, car si l'étude de l'internationalisation des structures organisationnelles et des procédés a été bien poussée, celle du fonctionnement des équipes et des interactions

interculturelles en milieu de travail se fait rare et ne présente pas autant de pertinence.

Les études déjà menées, ont montré l'existence de dissemblances dans les approches de différents pays et soulèvent effectivement des difficultés dans la collaboration interculturelle mais ne divulguent rien concernant le degré de leur influence sur la qualité du travail ou les ajustements éventuels.

Pourtant, les interactions entre personnes de cultures différentes ne relèvent pas de l'évident. Comment travailler ensemble quand les langues maternelles ne sont pas les mêmes, quand les systèmes de valeurs ne coïncident pas, quand on ne partage pas la même conception du temps, du travail et de l'autorité, quand les moyens et même les objectifs de la communication diffèrent ? Une bonne connaissance des cultures en présence n'est pas suffisante pour tracer la dynamique des interactions entre elles.

Dans cette perspective, nous cherchons à comprendre ce à quoi renvoie la notion de « communication interculturelle » appliquée aux organisations françaises implantées au Maroc. Et à trouver l'impact de celle-ci sur le comportement des acteurs. Ce qui laisse entrevoir l'importance des fonctions de la communication dans les interactions. Autrement dit le rôle de la communication interculturelle que nous souhaitons étudier, est observable à travers les relations établies entre les collaborateurs au sein des entreprises sélectionnées pour notre étude et notre problématique de recherche.

En conséquence, notre travail de recherche tente de contribuer au champ de la communication interculturelle en approfondissant, d'une part, la connaissance du fonctionnement des équipes interculturelles, et en suggérant, d'autre part, des pistes susceptibles d'aider le manager international à mieux gérer la diversité culturelle de son équipe. Cette diversité « *se manifeste par la reconnaissance des différentes langues, histoires, religions, traditions, modes de vie ainsi que toutes les particularités attribuées à une culture* »<sup>4</sup>.

Il serait donc intéressant d'étudier les particularités que présente la communication interculturelle dans un pays arabo-musulman, comme le Royaume du Maroc, et de détecter les spécificités qui caractérisent la dynamique des équipes interculturelles dans les multinationales choisies.

---

<sup>4</sup><http://www.citoyendedemain.net/agenda/diversite-culturelle>, consulté le 04/04/2015.

D'où la principale question que nous avons soulevé pour notre recherche ; **Dans quelle mesure les multinationales intègrent-elles la dimension interculturelle dans leur stratégie de communication ?**

Par ailleurs le concept de culture, qui est au centre des théories descriptives des différences culturelles, est souvent traité dans une perspective synchronique, dénigrant ainsi le rôle et l'importance de l'histoire dans l'évolution des cultures et la définition de ce qu'elles gardent comme identité permanente et ce qu'elles cèdent au changement. En tant qu'élément fondamental de cette discipline, nous nous posons la seconde question formulée comme suit ; **En quoi la culture peut-elle constituer un obstacle ou un tremplin à la communication interculturelle, en milieu organisationnel ?**

De ces questions, découlent trois principales hypothèses, qui ont orienté notre étude et auxquelles ce travail est sensé apporter des réponses.

**Hypothèse 1** : Les organisations prennent en considération les différentes dimensions interculturelles dans leur stratégie interne en intégrant les spécificités culturelles et religieuses du pays d'accueil.

**Hypothèse 2** : La connaissance des repères spatio-temporels, religieux et langagiers est indispensable pour développer une meilleure communication.

**Hypothèse 3** : La communication interculturelle développe les possibilités d'interaction multiples entre les individus en leur permettant une certaine ouverture relationnelle.

L'approche que nous avons décidé d'adopter sur le terrain, pour répondre à ces différentes questions, est l'approche qualitative complétée par une approche quantitative, grâce à un questionnaire administré en ligne. L'objectif est à la fois de récolter des informations précises pour l'état des lieux, et de laisser le personnel s'exprimer pour recueillir ses impressions et ses idées.

Notre choix de cette méthode peut être justifié d'une part, par le fait que la méthode qualitative nous a permis d'explorer le phénomène en profondeur et de comprendre la structure et le rôle du contexte sur son fonctionnement. Des concepts qui s'appliquent à notre étude, qui consiste à découvrir les failles de la communication interculturelle afin d'y remédier. Et d'autre part, interroger les autochtones sur leurs impressions quant à leur collaboration avec des cadres et managers français, et ce grâce à notre questionnaire administré en ligne.

Dans notre cas, cette approche nous permet de constater de manière globale et complète le rôle de la communication interculturelle ainsi que ses perspectives d'évolution au sein des différentes organisations.

De ce fait, notre travail de recherche a pour but d'estimer le degré d'intégration de la communication interculturelle dans la stratégie de chacune des entreprises interrogées, de recueillir des témoignages des responsables et de leurs collaborateurs, en vue d'étudier le fonctionnement du processus communicationnel entre des collaborateurs ayant des points de vue différents, une culture différente, des valeurs et des convictions divergentes, et enfin détecter les facteurs qui affectent le plus la communication dans un tel contexte et qui par conséquent affectent la relation avec l'autre.

Afin d'atteindre nos objectifs de travail, nous combinons deux instruments de recueil de données, à savoir ; l'entretien semi-dirigé et le questionnaire. Ce qui a nécessité, des visites régulières aux lieux concernés.

Le premier outil consiste en la pratique d'un questionnement du sujet, présent sur place, avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité. Ce type d'outil offre également l'avantage de garantir une grande richesse des informations recueillies, ainsi qu'une précision des réponses données, dans le sens où nous pouvons tout au long des entretiens, s'assurer de la fiabilité des dires des interlocuteurs. En effet, selon Thiétart, « *l'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* »<sup>5</sup>.

Le second outil que nous avons préconisé, est quant à lui, administré en ligne, nous n'avons donc pas eu de contact direct avec les répondants, le but était de rassembler un plus grand nombre de réponses utiles pour la compréhension de la perception des autochtones de leurs managers français.

Ainsi, pour répondre à nos questions de recherche nous avons suivi le cheminement ci-après :

Dans la première partie, nous nous consacrons à la revue de littérature de toutes les notions liées à la communication et à la culture. Nous retracerons dans une première, l'historique de la notion de communication et son rapport à l'organisation. Nous passerons ensuite à la notion de culture et les controverses suscitées face à sa complexité et aux différentes acceptations qui lui ont été

---

<sup>5</sup> Raymon-Alain Thietart, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 2007.

consacrées dans un second chapitre.

Dans la deuxième partie, nous essayerons de faire la démonstration pratique de la méthodologie proposée et de vérifier la validité des variables culturelles telles que révisées et complétées. Nous aborderons dans cette partie en premier lieu, l'explication du cadre général de notre enquête et de la méthodologie adoptée, ensuite nous procéderons à l'analyse de la dynamique interculturelle au sein des entreprises françaises, implantées au Maroc, choisies pour notre terrain de recherche.

Enfin, à la lumière des nouvelles connaissances acquises, nous essayerons de proposer un modèle de communication interculturelle adaptable à des situations de communication dans un contexte interculturel, ainsi que des recommandations, utiles pour chaque manager souhaitant l'expatriation au Maroc. Des éléments, pouvant ainsi faciliter l'intégration d'un cadre étranger dans un contexte culturel marocain, en lui offrant une meilleure compréhension des attitudes et des comportements de ses différents collaborateurs autochtones.

**Première partie :**  
**Approches conceptuelles et**  
**théoriques**



# Introduction de la première partie

La question de recherche qui nous préoccupe porte sur la perception des cadres français de la société d'accueil, qui est le Maroc en l'occurrence. Notre réflexion sur cette relation établie avec autrui s'avère fondamentale d'un point de vue pratique mais aussi théorique.

Ce cadre théorique s'inscrit dans la logique de réflexion autour de notre question de recherche et nous permet de faire le lien avec les principaux concepts clés de notre étude.

En effet, la théorie permet tout d'abord de cerner les objets d'observation et mieux explorer le terrain de recherche. Comme l'a bien souligné François-Pierre Gingras : « *La théorie et avant tout un moyen de donner un sens à nos connaissances, on peut la définir comme un ensemble de propositions logiquement reliées, en encadrant un plus ou moins grand nombre de faits observés et formant un réseau de généralisation dont on peut dériver des explications pour un certain nombre de phénomènes sociaux*<sup>6</sup> ».

Ainsi, cette partie expose le cadre théorique et conceptuel de notre recherche qui porte sur la communication interculturelle en milieu organisationnel. Ce sujet qui s'inscrit en Sciences de l'information et de la communication, concerne les pratiques de de la communication en entreprise. Ainsi, pour mieux appréhender notre thème de recherche, il nous a fallu parcourir la littérature d'une part sur la communication et d'autre part sur la notion de culture et les nuances qu'elle comporte.

Nous présenterons ainsi, les enjeux de la culture et de la communication interculturelle ainsi que les concepts clés qui leur sont liés et qui ont guidé notre travail de recherche. Mais avant d'exposer les différentes définitions et théories relatives à la communication interculturelle, nous avons jugé nécessaire de présenter en premier lieu l'approche conceptuelle liée à la communication et à l'organisation de manière générale.

L'importance de la communication n'a pas besoin d'être rappelée, car, comme le dit très bien le fameux axiome de Paul Watzlawick<sup>7</sup>, « *on ne peut pas ne pas communiquer*<sup>8</sup> », l'homme, depuis son existence, a toujours communiqué. Il n'est donc pas nécessaire de lui apprendre à

---

<sup>6</sup> Benoit Gauthier (dir), *La théorie et le sens de la recherche, in Recherche Sociale de la problématique à la collecte des données*, PUQ, Québec, 2003, p. 104

<sup>7</sup> Paul Watzlawick, J. Helmick-Beavin, Don D. Jackson, *Une logique de la communication*, Points Essais, Paris, 2014

<sup>8</sup> De Saint Georges Pierre, *La loi du silence*, CEACO, Bruxelles, 1980



communiquer. Ce serait même insensé. Néanmoins l'expérience nous a montré le contraire. Car ce qui est évident pour l'un ne l'est pas forcément pour l'autre.

D'où le nombre abondant des écrits relatifs à la communication, traitant de nombreux aspects tels que les objectifs, les enjeux, les caractéristiques, etc. Plusieurs spécialistes et auteurs se sont intéressés à la communication, ce qui, de ce fait a rendu difficile l'appréhension du concept de 'communication'.

Ainsi, pour entamer ce chapitre, nous tenterons dans un premier temps de définir le mot « communication », qui, tout au long de l'histoire, a connu de nombreuses variations. Nous évoquerons ensuite les différents modèles de communication en donnant un aperçu historique de chacun de ces modèles de base, avant d'entamer dans un deuxième lieu, les différentes théories des organisations en citant les principaux auteurs et les différents types d'organisations, ainsi que leur évolution au fil des années, sans oublier d'exposer les différents enjeux et les caractéristiques de chacune d'elles.

Dans le point suivant de ce chapitre, qui est centré sur la communication organisationnelle, nous aborderons les différentes communications des organisations en présentant les définitions et les principes de base de la communication interne et la communication interpersonnelle ainsi que leurs objectifs, composantes, techniques et caractéristiques. En démontrant bien évidemment, la raison du choix de ces deux types de communication et non pas d'autres.

# **Chapitre I :**

## **Communication et organisation**



## **Section I : Communication : de la simple transmission d'information à l'interaction**

Les différents auteurs ayant étudié le mot 'communication', l'ont théorisé de différentes manières, sans pour autant arriver à un compromis sur sa définition, car il s'agit d'un concept susceptible de subir des transformations.

### **I. Définitions et enjeux de la communication**

#### **1. Essais de définitions**

Le mot 'communication' vient du mot latin 'communicare' qui signifie 'mettre en commun, prendre part ou participer à', un sens qu'on lui a attribué au XIV<sup>ème</sup> siècle. Parmi les auteurs qui se sont penchés sur l'origine du terme et ses transformations au fil du temps, nous évoquons Yves Winkin (1981) qui a réalisé une étude chronologique afin de saisir l'évolution du mot 'communication' ainsi que ses différentes définitions qu'on lui attribuait depuis son apparition dans la langue française. Ce terme se transforme, à la fin du XV<sup>ème</sup> siècle en objet auquel on participe en commun. Viendra ensuite, au cours du XVI<sup>ème</sup> siècle, une nouvelle définition, qui se rapprochera de communier et de prier. Avant de lui attribuer le sens de transmettre l'information.

En effet, la communication se trouve au carrefour de plusieurs disciplines, à savoir la philosophie, la linguistique, la sociologie, l'anthropologie, etc. celles-ci constituent ses fondements et ses racines et chacune d'elle l'emploie sous une acception propre.

Pour F. De Saussure et C. Sanders Peirce, fondateurs de la sémiologie, il s'agit « *d'une relation dynamique qui intervient dans un fonctionnement. Passage ou échange de messages entre un sujet émetteur et un sujet récepteur au moyen de signes et de signaux*<sup>9</sup> ». Autrement dit, la signification des messages est loin d'être statique mais considérée comme un processus actif, car il s'agit d'une interaction dynamique entre un signe, un objet et un sujet<sup>10</sup>.

En sciences sociales, ce terme polysémique, apparaît sous d'innombrables acceptions. Parmi elles, une définition caractérisant la communication comme un processus social. Nous citons la définition proposée dans le dictionnaire des sciences humaines et qui englobe les différents

---

<sup>9</sup> Paul Watzlawick, J. Helmick-Beavin, Don D. Jackson, *Op. Cit.*

<sup>10</sup> Kerbrat-Orecchioni Cathrine, *La conversation*, Seuil, Paris, 1996

éléments d'une communication. Ainsi, « *la communication désigne toute interaction sociale à travers un message. Cela sous-entend une relation entre un émetteur, qui envoie un message à un récepteur à travers un canal. La nature du canal intervient de manière significative dans cette interaction, de même que le nombre d'émetteur et de récepteur. [...]. Le contexte dans lequel l'acte se déroule [...] fait également partie des facteurs non négligeables avec lesquels on doit compter, sans oublier la culture au sein de laquelle l'acte se déroule, et qui influe sur la signification du message*<sup>11</sup>. »

Plusieurs autres définitions ont été données par d'imminents auteurs et chercheurs du domaine. Cependant, la définition de J. Devito nous a paru la plus complète et nous explique ce processus de manière plus claire, néanmoins il ne cite que l'importance du contexte, car pour lui, il y a « *communication lorsqu'on émet ou reçoit des messages et lorsqu'on donne une signification aux signaux d'une autre personne. Toujours la communication humaine est déformée par les parasites, se produit dans un contexte, a un certain effet et comporte une possibilité de rétroaction*<sup>12</sup> ».

Le contexte comprend plusieurs éléments, à savoir le cadre spatial et temporel, le but de l'interaction et les différents participants –leur nombre, leurs caractéristiques individuelles et leurs relations mutuelles-<sup>13</sup>.

Dans le sens commun, la communication est souvent liée à l'idée de transport ou de transmission.

Toutefois, la communication ne peut aboutir si les interlocuteurs ne disposent pas d'un code commun idéologique et linguistique. La communication entre émetteurs et récepteurs est une condition primordiale à l'aboutissement de l'acte de communication, sans elle les communicants ne se comprendront pas.

De façon générale, la communication désigne le fait de transmettre une information, une pensée ou un sentiment à quelqu'un, entrer en contact avec quelqu'un, agir l'un sur l'autre, etc.

Il faut néanmoins relever l'ambiguïté et la nuance entre information et communication qui sont loin d'être des synonymes. L'information est le contenu d'un message, elle est 'l'entité mesurable' du processus de communication. Alors que communiquer c'est l'action de

---

<sup>11</sup> Sylvie Mesure, Patrick Savidan (dir.), *Le dictionnaire des sciences humaines*, PUF, Paris, 2006, p. 168

<sup>12</sup> Joseph A. Devito, *Les fondements de la communication humaine*, Ed. Gaëtan Morin, Paris, 1993, p. 5

<sup>13</sup> Kerbrat-Orecchioni Cathrine, *Op. Cit.*

transmettre cette information mais pas seulement. C'est aussi une interaction entre des personnes, qui nécessite un langage, pour ce cas il s'agit du langage verbal, qui « *a pour fonction première de permettre la communication interpersonnelle dans les diverses situations de la vie quotidienne, [...]*<sup>14</sup> ».

Ainsi, dans toute communication il y a le contenu et le relationnel, de ce fait, communiquer c'est principalement transmettre une information et entretenir le lien social. Comme l'a bien précisé Dominique Wolton<sup>15</sup>, qui selon lui, la communication est la recherche de la relation et du partage avec autrui, ce n'est pas uniquement transmettre une information, c'est aussi tenir compte du récepteur.

Ou encore, comme le souligne Goffman, « *par interaction [...] on entend à peu près l'influence réciproque que les participants exercent sur leurs actions respectives lorsqu'ils sont en présence physique immédiate les uns des autres, par une interaction on entend l'ensemble de l'interaction qui se produit en une occasion quelconque quand les membres d'un ensemble donné se trouvent en présence continue les uns des autres.*<sup>16</sup> »

L'information reste fondamentale, car il n'y a pas d'information sans liberté de conscience et d'expression, mais la communication demeure la plus difficile à gérer, car il faut toujours une appropriation.

Située dans la sphère de l'immatériel, l'information revêt actuellement une importance capitale dans nos sociétés modernes en constante compétition. L'information est multiple et changeante. Tour à tour, elle est connaissance, aide à la décision, ouverture au monde, aptitude à travailler mieux et plus vite. Comme objet, produit, procédé, méthode, etc. elle s'appuie sur les technologies les plus modernes pour circuler en temps réel.

Actuellement les gestionnaires considèrent l'information comme une ressource, au même titre que l'énergie et les matières premières. On engage des dépenses pour se la procurer et ensuite pour la gérer. L'information confère à l'entreprise un avantage concurrentiel. Nous la collectons, nous la traitons de différentes façons et nous la stockons de sorte à ce qu'elle soit accessible au moment et à l'endroit désiré.

---

<sup>14</sup> Kerbrat-Orecchioni Catherine, *Le discours en interaction*, Armand Colin, Paris, 2005, p. 9

<sup>15</sup> Wolton Dominique, *Sauver la communication*, Flammarion, Paris, 2005

<sup>16</sup> Goffman Ervin, *La mise en scène de la vie quotidienne : La présentation de soi*, Minuit, Paris, 1973, p. 23

R. Escarpit a de son côté aussi essayé d'affiner la distinction entre la communication et l'information, souvent employés ensemble, il précise donc que la communication est un acte et que l'information est son produit<sup>17</sup>.

Quant à J. M. Floch<sup>18</sup>, le concept de communication est très vaste, puisqu'il signifie le processus qui permet de transmettre des significations entre les personnes. Il est lié aussi bien au langage, qu'à tout le système de signaux et de codes. Chaque fois que nous souhaitons donner du sens à un mot, une action, un événement, etc. nous sommes dans un processus communicationnel. La communication est donc un phénomène omniprésent. Elle est donc une condition inhérente à l'existence de l'homme, elle est présente dans toutes les relations humaines ayant lieu dans la société.

Suite à ces différentes définitions, nous pouvons en déduire que la communication est un échange entre une source et une cible et vice versa, car elle est supposée engendrer un feedback. C'est aussi un processus relationnel dans lequel interviennent plusieurs facteurs. Ce processus a été traduit par différents schémas de communication décrits et théorisés par de nombreux auteurs.

Et comme nous ne communiquons pas uniquement afin de transmettre un message ou une information, mais aussi dans un but précis, il est donc important de préciser les différents enjeux qui motivent nos interactions.

## **2. Les enjeux de la communication : dans quel but communique-t-on ?**

Il existe différents enjeux qui sous-tendent la communication, comme l'a bien précisé Pierre Bourdieu, « *chaque comportement communicatif s'inscrit dans un jeu (social) nécessairement porteur d'enjeux*<sup>19</sup> ». Autrement dit tout acte de communication a des enjeux, nous communiquons toujours dans un but.

Les enjeux psychosociaux de la communication sont très nombreux, cependant nous en retenons quatre, les enjeux identitaires, les enjeux territoriaux, les enjeux relationnels et enfin les enjeux d'influence, que nous détaillons ci-après.

---

<sup>17</sup> Robert Escarpit, *Théorie générale de l'information et de la communication*, Hachette, Paris, 1976

<sup>18</sup> Jean-Marie Floch, *Sémiotique, marketing et communication : sous les signes, les stratégies*, PUF, Paris, 1990

<sup>19</sup> Pierre Bourdieu, *Ce que parler veut dire*, Fayard, 1982 in Philippe Cabin, J.F. Dortier, *La communication : Etats des savoirs*, Ed. Sciences humaines, Paris, 2005, p. 36

## 2.1. Enjeux identitaires

C'est un enjeu considéré le plus souvent comme implicite, dont les acteurs n'en sont pas forcément conscients. Il est aussi lié à l'image de soi, chaque individu a besoin de donner une image positive à maintenir auprès de ses interlocuteurs, d'où la notion de 'garder/perdre la face' de Ervin Goffman<sup>20</sup>.

Le but recherché ici est celui d'être valorisé, accepté par autrui, apprécié et surtout le fait d'exister pour les autres, mais pas seulement car le plus fondamental encore c'est de préserver ce sentiment d'intégration.

*C'est donc « au travers des interactions quotidiennes et des images qu'elles nous renvoient que se construit peu à peu l'image que nous nous faisons de nous : la représentation et l'estime de soi découlent pour une large part du miroir d'autrui, des retours des messages que nous émettons<sup>21</sup>. »*

L'identité est ainsi repérable à travers le message émis et la manière dont il est transmis grâce au vocabulaire, à l'intonation, à l'usage des codes propres à une communauté, à l'accent, etc. Plusieurs éléments doivent être pris en compte lorsqu'on fait référence à l'enjeu identitaire et à la construction de l'identité à travers les interactions. Car au cours de chacune de ces interactions *« les représentations identitaires des participants ne cessent d'évoluer, de s'enrichir et de se réajuster, au fur et à mesure qu'ils captent de nouvelles informations [...]»<sup>22</sup>*.

## 2.2. Enjeux territoriaux

Le territoire est une notion personnelle, car chacun délimite son territoire qu'il considère comme espace personnel. Nous pouvons utiliser ici l'image d'une boîte aux frontières invisibles qui entoure le corps. De ce fait, si quelqu'un dépasse les limites de cette boîte sans avoir l'accord de la personne en question, ceci risque d'être considéré comme une intrusion dans le territoire personnel.

Edward T. Hall<sup>23</sup> a été le premier à étudier les relations entre la communication et la distance dans la communication interpersonnelle, que nous verrons plus en détail dans le chapitre suivant.

---

<sup>20</sup> Ervin Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Les Editions de minuit, 1973

<sup>21</sup> Philippe Cabin, J.F. Dortier, *La communication : Etats des savoirs*, Ed. Sciences humaines, Paris, 2005, p. 38

<sup>22</sup> Kerbrat-Orecchioni Catherine, *Le discours en interaction*, Armand Colin, Paris, 2005, p. 158

<sup>23</sup> E. T. Hall, *La dimension cachée*, Seuil, Paris, 1971



Ces enjeux territoriaux nous seront utiles pour l'analyse des résultats qui se rapportent à l'espace et au rapport que chaque individu entretient avec son propre espace de travail.

### **2.3. Enjeux relationnels**

Pour entrer en relation avec autrui, il faut communiquer, quel que soit le but. Néanmoins, entrer en contact avec quelqu'un n'est pas aussi facile que ça en a l'air et ce à cause des différents enjeux précédemment cités.

Cette mise en relation peut comporter des risques. Comme le fait d'aborder son interlocuteur, comment alors ouvrir une conversation sans pour autant offenser l'autre, sans perdre 'la face' suite à une non réponse, comment organiser ses pensées pour le bon déroulement de l'interaction, ou encore la manière de mettre fin à la discussion, qui elle aussi, peut être particulièrement sensible, et peut même être perçue comme un abandon ou un non-respect pour son interlocuteur engagé dans la discussion.

Il s'agit d'un enjeu assez délicat qui comporte plusieurs risques auxquels il faudra penser avant d'entamer une discussion ou d'entrer en relation avec quelqu'un.

### **2.4. Enjeux d'influence**

Dans la plupart des actes de communication, il y a une tentative d'influencer l'autre. Et ce dans le but de le convaincre, d'orienter ses pensées, de changer son comportement, de le pousser à agir différemment, etc. Deux principales stratégies peuvent découler de ces enjeux d'influence, il s'agit des stratégies de pouvoir et des stratégies de séduction.

Les premières se caractérisent par un rapport de force entre les acteurs qui appliquent une certaine pression afin de convaincre ou d'intimider leur interlocuteur. Contrairement aux stratégies de séduction, qui afin d'influencer l'autre, cherche d'abord à mettre en place un rapport de proximité, de complicité, d'attirance ou de sympathie.

Ayant ainsi donné un bref aperçu sur les différents enjeux psychosociaux de la communication, nous allons dans le point suivant exposer les différents modèles et théories de la communication, proposés par des théoriciens ayant travaillé sur la conceptualisation de la communication en partant de la simple transmission d'information (modèle linéaire) vers un modèle mettant la relation et l'interaction humaine au centre de leurs intérêts.

## II. Les différentes théories de la communication

Communiquer c'est échanger, établir une relation, c'est aussi un processus théorisé et schématisé sous différentes formes. Dans le point suivant nous proposerons un aperçu historique des différentes théories de la communication ainsi que les modèles de base fondés par les principaux théoriciens en communication.

De manière générale, une théorie a pour objectif d'amener une certaine compréhension des relations mises en évidence entre des phénomènes. Comme le souligne C. Hempel, « *une théorie, à cet effet, interprète ces phénomènes comme les manifestations d'entités ou de processus situés à l'arrière-plan, [...], ces entités et processus étant régis par des lois ou des principes théoriques caractéristiques, grâce auxquels la théorie explique alors ces relations découvertes*<sup>24</sup>. »

Une théorie propose ainsi d'organiser des phénomènes et de les structurer afin de mieux cerner tel ou tel fait.

### 1. Les modèles de la communication : vers une évolution de la communication ?

Les modèles tout comme les théories, participent à la compréhension et la construction du sens des phénomènes à étudier. Mucchielli cite dans ce sens, que « *c'est parce que l'on rapporte, tel phénomène à tel modèle qu'on en organise la compréhension de telle ou telle manière et que cette compréhension peut être partagée. Les modèles ont donc une fonction générale qui est une fonction de connaissance.*<sup>25</sup> »

Il existe différents modèles de la communication, nous avons choisi d'en présenter quelques-uns. En partant du modèle linéaire allant jusqu'au modèle interactionniste, tout en passant par les modèles psychologique et linguistique afin d'illustrer l'évolution de la communication au fil des années.

#### 1.1. Le modèle mécaniste de Shannon et Weaver

Il s'agit d'un modèle linéaire, fondé par Claude Shannon et Warren (1948). Leur modèle repose sur des études menées sur le fonctionnement du télégraphe avant et pendant la deuxième guerre

---

<sup>24</sup> C. Hempel, *Éléments d'épistémologie*, Armand Colin, Paris, 1996, p. 109

<sup>25</sup> Alex Mucchielli, *Études des communications : Nouvelles approches*, Armand Colin, Paris, 2006, p. 55

mondiale. Cette vision dite « télégraphique » se répandra d'une manière très rapide à travers les Sciences Humaines et Sociales et constituera donc le fondement des Sciences de la communication<sup>26</sup>.

Des critiques n'ont pas manqué d'être soutenues à l'encontre de cette théorie 'mathématique de l'information', dont les concepts de base sont d'une telle généralité qu'il est possible de les introduire dans n'importe quelle discipline, des mathématiques à la sociologie, ce qui donne lieu à des distorsions lors de ces passages<sup>27</sup>.

Pour eux, il était question de proposer une solution mathématique à la problématique suivante : 'comment transmettre, dans des conditions optimales, un message à travers un moyen de communication<sup>28</sup> ?'

Ce modèle bien que ce soit une référence, a « *des implications lourdes de conséquences qui structurent des oppositions irréductibles à ce jour entre différentes conceptions de la communication*<sup>29</sup> ». Il est ainsi fortement critiqué, car il ne prend en compte que la transmission d'information d'un émetteur à un récepteur sous forme de signal qui, en partie, est brouillé par des parasites pendant la transmission. Ce qui procure à ce modèle une fonction assez mécaniste.

## **1.2. Cinq questions pour en savoir davantage sur le phénomène de la communication : le modèle de Lasswell**

Le modèle de Lasswell est fondé en 1948, et s'inspire des sciences humaines et des moyens de communication de masse. Il se base sur le principe des cinq questions pour décrire le phénomène de communication : Qui ? Dit quoi ? A qui ? Par quels moyens ? Avec quels effets ? Chacune de ces questions permet la définition de chaque élément de communication.

Ce modèle conçoit la communication comme un processus d'influence et de persuasion. Il permet une « *classification et un regroupement des travaux empiriques ayant pour objet la communication et les médias*<sup>30</sup> ».

Toutefois ce modèle néglige la rétroaction (feedback) ainsi que les aspects sociologiques de la relation, les retours éventuels d'opinions ne sont guère considérés.

---

<sup>26</sup> Yves Winkin, *Anthropologie de la communication : de la théorie au terrain*, Seuil, Paris, 2001.

<sup>27</sup> Jean Lohisse, *La communication : de la transmission à la relation*, de Boeck, Bruxelles, 2009

<sup>28</sup> J. Dortier, *Les mystères de la communication*, in Revue des Sciences Humaines, Hors-série, *La communication état des savoirs*, n°16, 1997, pp. 6-11.

<sup>29</sup> Bruno Olivier, *Les sciences de la communication : théories et acquis*, Armand Colin, Paris, 2007, p. 72

<sup>30</sup> J. P. Meunier, Daniel Peraya, *Introduction aux théories de la communication*, de Boeck, Bruxelles, 2010, p. 38

### **1.3. La dimension psychologique de la communication : modèle de Berlo**

Ce modèle théorisé par David K. Berlo en 1960, intègre la dimension psychologique de la communication. Chacune des composantes de ce modèle peut être influencée par des éléments extérieurs à chaque niveau de la relation. Par exemple, l'émetteur et le récepteur peuvent être influencés simultanément par la culture, les compétences, les savoirs, le système social, ou encore le message par son codage et sa structure.

Ce modèle tient compte de la personnalité de l'émetteur et celle du récepteur, de leurs connaissances, de leur environnement, etc., ainsi que du codage qui peut être autre que le langage, autrement dit, il peut être question d'un geste, d'une posture, d'un comportement ou d'une expression, qui peuvent à la fois encourager ou alors bloquer toute communication.

### **1.4. La dimension humaine intégrée au modèle de Jakobson**

Jakobson intègre la dimension humaine au modèle de Shannon, prenant en compte la spécificité du langage, auquel il a attribué six fonctions. Le but de sa théorie est de proposer un modèle général valable pour tout type de communication humaine.

Nous avons choisi d'énumérer brièvement ces différents modèles pour donner un aperçu de la communication et de l'évolution de sa perception. Dans le point suivant nous présenterons les courants théoriques de la communication en nous référant à notre choix de l'approche préconisée dans ce travail de recherche.

## **2. Les différents courants des théories de la communication**

Suite aux différents modèles que nous avons exposés plus haut, nous proposons dans le point suivant de définir les divers courants et perspectives des théories de la communication.

Il s'agit de trois principales approches, la positiviste, systémique et l'approche constructiviste. Alex Mucchielli présente dans son ouvrage, ces différentes approches en attribuant à chacune d'elles des modèles que nous avons choisis de parcourir ci-après. Ces modèles sont donc représentés par des schémas et concrétisent ainsi des référents théoriques.

### **2.1. La perspective positiviste**

Il s'agit ici d'un système philosophique proposé par Auguste Comte, celui-ci considère qu'une valeur universelle n'est attribuée qu'à des faits expérimentés. Ce sont donc les expériences scientifiques qui donnent la certitude. Ainsi, toute approche métaphysique, pouvant expliquer

les phénomènes, est rejetée. C'est ainsi que, « *pour les chercheurs proches du positivisme, le problème du sens et de la compréhension des textes se situent souvent au second plan (ou ne se pose pas du tout), [...]*<sup>31</sup>. »

Le principe de base des modèles qui découlent du courant positiviste, c'est que la communication est l'impact du contenu du message. Elle est, comme le dirait A. Mucchielli, « un message-action<sup>32</sup> ». Car chaque message produit un effet qui peut être expliqué à partir d'une cause.

### **2.1.1. Le modèle émetteur-récepteur**

Ce modèle propose une formule mathématique qui permet de qualifier et de mesurer l'information contenu dans les messages en utilisant divers codes. L'action de communiquer au niveau de ce modèle, est perçue comme un processus linéaire et mécanique.

Néanmoins cette théorie n'intègre pas la notion de feedback, ne prend pas en compte les effets de ce dernier et exclut la possibilité que le récepteur ne puisse pas comprendre le message. D'autres dimensions de communication ne sont pas intégrées à ce modèle, tels que la relation affective, les échanges, les transactions, les compétences communicationnelles, la métacommunication, et les différents contextes de communication. Ces éléments ont toutefois été proposés dans d'autres modèles.

### **2.1.2. Le modèle de la communication à deux niveaux**

Ce modèle élaboré dans les années 1950, a été développé afin d'étudier l'impact que les médias exercent sur les opinions publiques.

Ce modèle de la diffusion à deux niveaux définit la communication « *comme un processus d'influence. Ce qui est étudié est donc l'influence des mass média et des supports de communication sur les opinions des individus et des groupes*<sup>33</sup>. »

Ce qui présuppose que l'information circule sans aucun changement, malgré la présence de relais. Ce qui ne prend pas en compte les différents contextes situationnels.

---

<sup>31</sup> Pierre Paillé, *La méthodologie qualitative : postures de recherche et travail de terrain*, Armand Colin, Paris, 2006, p. 226

<sup>32</sup> Alex Mucchielli, *Nouvelles méthodes d'étude des communications*, Armand Colin, Paris, 1998, p. 53

<sup>33</sup> Philippe Cabin, J.F. Dortier, *La communication : Etats des savoirs*, Ed. Sciences humaines, Paris, 2005, p. 48

### **2.1.3. Le modèle marketing**

Ce troisième modèle, date aussi des années 50 et est parmi les plus enseignés dans le domaine du marketing et de gestion. Il définit la communication comme étant une « opération » qui doit être pilotée.

On utilise ce modèle afin de gérer les situations insatisfaisantes au sein des entreprises et pour lesquelles on trouve des solutions grâce aux actions de communication. Il est donc question, au niveau de ce modèle, d'analyser une situation présente en affectant un audit, de définir la situation souhaitée et enfin d'élaborer une stratégie et un plan d'action à mettre en œuvre auprès de la cible.

En somme ces trois modèles qui découlent de l'approche positiviste, sont inscrits dans une certaine linéarité cause-effet et ne sont pas adaptés, à notre sens, aux phénomènes de la communication. Autrement dit, ces différents modèles que nous venons d'exposer présente la communication comme neutre, unidirectionnel et sans intentionnalité. La communication est loin d'être linéaire.

Le seul but de ces modèles est de transmettre un message ou une information sans pour autant établir une relation avec la structure sociale dans laquelle le processus communicationnel a lieu. C'est-à-dire qu'on se préoccupe uniquement de comment la communication est produite et on néglige non seulement les effets de la communication mais aussi le contexte où elle est établie.

## **2.2. L'approche systémique**

Cette approche considère l'élément dans sa globalité, ses interactions et sa complexité. Autrement dit, cette perspective vise l'ensemble des interactions qui relient différents éléments pour produire un système. Selon Alex Mucchielli, les modèles systémiques « *partent du principe que la communication est toujours l'affaire d'une structuration des relations entre un ensemble d'acteurs*<sup>34</sup> ».

Ces modèles vont au-delà du contenu et de ses effets afin d'appréhender la structuration globale des relations entre les acteurs de la communication. D'où cette notion de système qui reflète un cadre de référence à multiples phénomènes tels que l'affectivité, la signification des interactions, les enjeux affectifs et relationnels des acteurs et la production collective. Ce cadre de références a donc des caractéristiques qui interfèrent ; rituels d'échange, forces de cohésion,

---

<sup>34</sup> Alex Mucchielli, *Nouvelles méthodes d'étude des communications*, Armand Colin, Paris, 1998, p. 53

forces d'homéostasie, etc. Ainsi pour les modèles systémiques, la communication est « un système de formes d'échange ».

### **2.2.1. Le modèle sociométrique**

Contrairement aux précédents modèles qui étaient centrés sur le contenu du message et sa diffusion dans une approche linéaire, ce modèle fut le premier à intégrer la notion de relation. En effet, c'est la structure du groupe qui définit les échanges et le passage des informations, ce qui constitue une limite pour ce modèle, car il ne prend pas en compte les contraintes sociales.

### **2.2.2. Le modèle de l'analyse transactionnelle**

Le père fondateur de ce modèle est Eric Berne<sup>35</sup>, qui s'est inspiré de la psychologie clinique. Son intérêt s'est porté sur les différents types de communication implicites établis au niveau des relations interpersonnelles. Son modèle repose sur trois Etats de moi ; parent, adulte et enfant. Ainsi que sur les jeux de relation, c'est-à-dire sur les transactions palpables et socialement acceptées et d'autres qui sont plutôt dissimulées et qui se rapportent aux motivations individuelles de chacun.

Ce modèle permet d'observer et d'étudier la communication à plusieurs niveaux, normatif, rationnel et affectif ou émotif attribués au parent, à l'adulte et à l'enfant.

### **2.2.3. Le modèle interactionniste-systémique**

Ce modèle qui se base sur l'étude des interactions sociales, est issu des travaux de l'école de Palo Alto. Les chercheurs de ce courant se sont intéressés à une nouvelle dimension de la communication, celle des échanges et des interactions. Selon eux la communication est envisagée « *comme la participation d'un individu à un système d'interaction qui le relie aux autres*<sup>36</sup>. » Car une interaction fait souvent partie d'un système d'interaction et ne peut pas être envisagée seule.

Ce système d'interaction est défini selon Paul Watzlawick comme « *un ensemble d'interaction qui donne un sens à une action qui s'insère en son sein*<sup>37</sup>. » Ce système d'interaction renvoie à la notion de cadrage et au contexte interactionnel.

---

<sup>35</sup> BERNE Eric, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, Paris, 2016

<sup>36</sup> Philippe Cabin, J.F. Dortier, *La communication : Etats des savoirs*, Ed. Sciences humaines, Paris, 2005, p. 53

<sup>37</sup> Paul Watzlawick, *Une logique de la communication*, Seuil, Paris, 2014, In Alex Mucchielli, Op. Cit., p. 32

#### **2.2.4. Le modèle de l'orchestre**

Ce modèle a été proposé par Yves Winkin en 1981, dans son ouvrage « La nouvelle communication<sup>38</sup> ». C'est un modèle principalement interactionniste systémique et se préoccupe de la 'performance' collective.

Pour ce modèle, mis en place par Gregory Bateson, la communication est définie comme une production collective d'un groupe qui travaille sous la direction d'un leader. Comme c'est le cas pour un orchestre, une métaphore qui symbolise ce modèle, où chaque musicien compose sa partition en harmonie avec le reste de l'orchestre<sup>39</sup>.

Il est à noter que même les spectateurs font partie du système d'interaction, car l'orchestre interagit avec eux. Nous pouvons en déduire que la communication, dans ce cas-là est une production collective, car chacun des musiciens s'intègre aux différentes prestations pour donner lieu à une partition musicale en parfaite harmonie et qui s'inscrit dans l'expression collective finale.

### **2.3. L'approche constructiviste**

L'approche constructiviste part du principe que « *toutes les significations échangées entre les acteurs d'une communication sont le fruit de processus de construction auxquels participent les acteurs*<sup>40</sup>. » Autrement dit, chaque individu a des connaissances et des capacités lui permettant de construire la réalité en partant d'éléments issus de son propre vécu et de son expérience.

C'est donc une approche fondée sur la théorie de l'apprentissage, qui définit la communication comme étant une expression participante à la construction collective du sens et l'appréhension d'autres phénomènes.

#### **2.3.1. Le modèle de l'hypertexte**

Ce modèle découle de l'approche constructiviste et considère que le sens du message n'est pas donné au départ mais il se construit à partir des interprétations, des liens et des renvois effectués vers des éléments qui peuvent définir et préciser de plus en plus et de mieux en mieux le sens à travers des commentaires et des explications.

---

<sup>38</sup> Yves Winkin, *La nouvelle communication*, Seuil, Paris, 1981

<sup>39</sup> *Ibid.*

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 53



Dans un processus communicationnel, le sens se précise davantage lorsqu'il y a des échanges.

La principale préoccupation de ce modèle est « *d'expliciter les problèmes collectifs latents dont débattent les acteurs sociaux.*<sup>41</sup> » Autrement dit, la difficulté réside dans le tri et la sélection des commentaires liés au sujet dont les individus débattent.

### 2.3.2. Le modèle situationnel

Le dernier modèle auquel nous consacrons ce point est le modèle situationnel. Celui-ci se base sur les processus de communication qui agissent sur les différents contextes dans lesquels se déroule toute communication. Ainsi, pour qu'il y ait du sens dans les échanges, il faut que ces derniers soient mis en rapport avec les contextes dans lesquels ils ont lieu.

D'après le schéma ci-dessous, nous pouvons constater qu'il existe différents contextes<sup>42</sup>. Nous les exposons sous forme de tableau afin d'attribuer à chaque contexte sa signification et ses caractéristiques.

**Tableau 1 : les différents contextes situationnels**

Contextes	Caractéristiques
<b>Contexte spatial</b>	Détermine le sens à travers la disposition du lieu et de ses contraintes
<b>Contexte physique et sensoriel</b>	Les éléments sensoriels interviennent pour donner du sens au message
<b>Contexte temporel</b>	Ce qui est dit prend un sens différent selon le moment où il a été dit
<b>Contexte des positions respectives des acteurs</b>	L'emplacement des acteurs de communication influence le message
<b>Contexte relationnel social immédiat</b>	La qualité de relation intervient dans le sens du message car celui dépend du système d'interactions ayant lieu lors des échanges
<b>Contexte culturel ou subculturel de référence</b>	Ce qui est dit, a un rapport avec la culture et le système de valeur propre à chacun des acteurs
<b>Contexte expressif des identités des acteurs</b>	Le sens du message dépend de la perception de l'autre et des intentions des acteurs.

<sup>41</sup> Op. Cit., p. 45

<sup>42</sup> Alex Mucchielli, Jean-Antoine Corbalan, Valérie Ferrandez, *Etude des communications : Approche par les processus*, Armand colin, Paris, 2004

La communication au niveau de ce modèle peut être une synthèse des différentes significations qui ressortent des différents contextes. « *Le sens émerge des configurations situationnelles dans lesquelles les activités qui se déroulent sont co-construites par les acteurs en présence*<sup>43</sup>. » C'est-à-dire que le contexte contribue à la construction du sens au niveau de l'échange et aussi que le contexte et le sens se construisent grâce à l'échange<sup>44</sup>.

De ce fait, tous ces processus de communication sont en relation de causalité les uns avec les autres, il s'avère donc difficile de les prioriser. Parler de l'un des processus dans l'analyse d'une situation de communication, mène automatiquement à impliquer les autres.

En somme, chacun des modèles de communication, que nous avons présentés, perçoit le phénomène de communication sous un point de vue différent. Ainsi, le choix d'un modèle ou d'un autre dépend du phénomène à étudier et des résultats souhaités, car l'utilisation de l'un ou de l'autre donnera différents résultats.

**Il est important de souligner que l'approche préconisée pour laquelle nous avons optée se réfère au modèle constructiviste et interactionniste**, néanmoins nous avons intégré une brève présentation du courant positiviste pour montrer les spécificités de chacune des deux approches. Nous expliquerons plus en détail la raison de notre choix pour ces approches et non pas d'autres et ce, au niveau de la partie méthodologie et posture épistémologique.

### **3. Quelle forme de communication préconiser ?**

Il existe deux principales formes de la communication, à savoir la communication verbale et la communication non verbale. Le point suivant sera particulièrement consacré à la deuxième. Car dans, chacune des situations de communication notre attention est généralement portée sur ce qui se dit, c'est-à-dire, le contenu du message.

Cependant, il faut aussi tenir compte de la façon dont on transmet les informations, les mimiques, les postures, l'intonation, etc. tous ces éléments nous indiquent et nous permettent de deviner la sincérité du message.

L'ensemble de ces indications, parallèles à l'échange, est qualifié par Claude Duterne<sup>45</sup>, de non-verbal ou de paralangage qui accompagne le discours. Ainsi, les échanges directs entre deux

---

<sup>43</sup> Alex Mucchielli, *Nouvelles méthodes d'étude des communications*, Armand Colin, Paris, 1998, p. 48

<sup>44</sup> Robert Escarpit, *L'information et la communication : théorie générale*, Hachette, Paris, 1991

<sup>45</sup> Claude Duterne, *La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, De Boeck, 2002

interlocuteurs nous permettent de mieux percevoir ces indications, on parlera donc de communication interpersonnelle<sup>46</sup>.

### **3.1. La communication non verbale**

L'une des communications qui nous intéresse dans notre travail de recherche, est la communication non verbale<sup>47</sup>. Avant d'entamer les points suivants de ce chapitre qui traiteront des théories des organisations et de la communication des organisations, nous avons choisi de passer en revue les caractéristiques et composantes de la communication non verbale.

Comme nous le savons, dans un message communiqué, la parole compte pour seulement 7%, l'interaction pour 38% et le gestuel pour 55%, c'est donc le non verbal qui l'emporte dans l'interaction car c'est lui qui permet d'établir le contact. « *Plus que ce que l'on dit, c'est la façon dont on le dit qui fait foi [...]. Le langage du corps est le seul qui soit sincère, et le geste se transforme en indice d'une bonne écoute*<sup>48</sup>. » Ce langage du corps dont il est question se compose de différents éléments dont nous exposons les plus courants.

#### **3.1.1. La proxémique ou la distance physique**

Elle a été conceptualisée par l'anthropologue E. T. Hall<sup>49</sup>, elle signifie la distance entre les acteurs d'une conversation ou interaction. Il en a identifié quatre espaces.

- Espace public qui reflète la distance entre un orateur et son auditoire et qui se mesure à plus de 3,5 mètres.
- Espace social est la distance entre deux personnes qui se connaissent à peine ou pas du tout, elle se mesure entre 1,20 mètre et 3,50 mètres.
- Espace personnel est une distance utilisée en société, entre amis ou entre des personnes qui se connaissent, elle varie entre 45 cm et 1,20 mètre.
- Espace intime est l'espace le plus sensible que seules les personnes les plus proches peuvent y avoir accès. A ce niveau un contact physique peut avoir lieu car cette distance se mesure entre 15 cm et 45 cm.

---

<sup>46</sup> Carl Rogers, *Le développement de la personne*, Dunod, Paris, 1966

<sup>47</sup> Jacques Duraud, *Les formes de la communication*, Dunod, Paris, 1981

<sup>48</sup> Antoine Bioy, Françoise Bourgeois, Isabelle Nègre, *Communication soignant-soigné*, Bréal, 2003, p. 45

<sup>49</sup> E. T. Hall, *La dimension cachée*, Seuil, Paris, 1971

Comme nous le verrons plus loin, ces distances ne sont pas universelles, elles dépendent de la culture et de la personnalité de chacun.

### **3.1.2. Les expressions faciales**

Les expressions faciales sont d'une importance primordiale dans une situation de communication. C'est la partie la plus visible et la plus scrutée lorsqu'on s'adresse à son interlocuteur. Ces expressions permettent de repérer le non-dit. Ainsi deux parties du visage sont importantes et qui en disent plus, la zone frontale et le bas du visage.

La première concerne le froncement des sourcils, du front et les clignements des yeux. Et la seconde les mimiques et les moues des lèvres.

Six émotions sont repérées au niveau du visage, la joie, la tristesse, la colère, la surprise, la peur et le dégoût.

Le sourire aussi peut être une communication, il est d'ailleurs une des expressions faciales qui permettent une meilleure communication, car il encourage plus l'interlocuteur à parler, il invite à l'échange, met son interlocuteur plus à l'aise, il peut transmettre plusieurs émotions qu'elles soient positives ou même négatives.

### **3.1.3. Le regard**

Le regard est la preuve que l'on accorde de l'intérêt à son interlocuteur et que l'on porte de l'attention à son discours. Il appuie l'attitude et affirme le comportement.

Cependant, le regard n'est pas toujours source de respect, encore une fois, il faut se référer à la culture de l'autre, car dans certaine culture, un regard peut être mal perçu, il peut mettre la personne à l'aise comme cela pourrait être le contraire. Dans certaines cultures il peut inspirer confiance et dans d'autres méfiance et irrespect.

Antoine Bioy<sup>50</sup> distingue trois types de regard. Le premier est un regard professionnel fixé sur un triangle imaginaire sur le front de l'interlocuteur, le second est le regard civil où le triangle est situé entre les yeux et la bouche, et enfin le troisième est le regard intime où le triangle part des yeux jusqu'au menton.

Utiliser un regard ou l'autre dépend de la situation, du contexte et de la nature des relations entretenues avec son interlocuteur.

---

<sup>50</sup> Antoine Bioy, Françoise Bourgeois, Isabelle Nègre, *Communication soignant-soigné*, Bréal, 2003.

#### **3.1.4. Gestes et postures**

Les gestes et les postures que nous adoptons au quotidien, peuvent être porteurs de messages et de significations particulières. Ainsi, croiser les bras peut signifier un désintérêt pour son interlocuteur, ou que la personne n'est pas ouverte à ses propos et ses idées. Hocher la tête reflète l'acquiescement, le consentement ou l'adhésion aux propos tenus.

Encore une fois, il faut être très vigilant car ces codes gestuels peuvent varier d'une culture à l'autre.

#### **3.1.5. Attitudes des mains, des bras et des jambes**

Les mouvements des mains et des bras constituent l'accompagnement de la parole, ils sont très utiles pour l'illustration du message. Néanmoins, il est important de connaître les significations de quelques attitudes qui sont susceptibles d'être mal interprétées et qui peuvent même entraver la communication et bloquer les échanges et la relation.

Nous donnons ici l'exemple des paumes ouvertes vers le haut, qui peuvent signifier un geste de soumission, de sincérité alors que si celles-ci sont tournées vers le bas elles symbolisent la domination. Aussi, comme nous l'avons mentionné plus haut, des bras croisés témoignent du manque d'ouverture et de réceptivité à ce que l'interlocuteur dit.

La posture des jambes peut donner des significations qui diffèrent selon l'éducation, la culture et peuvent dépendre du contexte aussi. Tout comme les bras croisés, des jambes croisées peuvent témoigner d'une non-ouverture envers le discours de l'autre.

#### **3.1.6. L'apparence**

L'apparence extérieure est d'une grande importance, elle peut donner des indices sur la personnalité et l'attitude de la personne. Quoique comme le dit le fameux proverbe « les apparences sont souvent trompeuses », mais elles restent très importantes dans une situation d'échange et définissent à premier abord l'image que reflète l'interlocuteur.

#### **3.1.7. Le contact physique ou le toucher**

Encore une fois, le sens qu'on donne au toucher dépend de la culture et de l'éducation de chacun. Il peut donc être considéré comme intrusion dans l'espace intime de l'autre. En effet, la peau est notre premier mode de communication, car c'est le premier organe qui se crée, elle comporte d'innombrables récepteurs sensoriels qui reçoivent les stimuli, chaleur, froid, douleur, etc. C'est donc grâce à elle que l'individu établit des barrières et filtre les échanges.

Ainsi, frapper, pincer, caresser, etc. sont entre autres éléments de communication non verbale qui peuvent être très significatifs.

### 3.1.8. Les dire du silence

Le silence est « *notre conscience de l'absence sonore. Ainsi, le sens du silence est en fonction de son rapport avec notre sensorialité-perception. La réalité globale et complexe du silence se présente sous forme d'une expérience [...], psychique et culturelle à la fois.*<sup>51</sup> »

C'est donc un élément très important à prendre en considération, car même si la personne ne parle pas, à travers son silence elle peut en dire beaucoup. Le silence peut révéler plusieurs choses. Ainsi, les silences tout comme les actes de paroles doivent aussi être respectés. Et de ce fait, décoder un silence, c'est pouvoir lui donner du sens<sup>52</sup>.

Pour résumer, le langage non verbal doit être considéré comme un composant du système global d'une interaction établie entre deux individus<sup>53</sup>. Ce qui s'oppose clairement au modèle de Shannon et Weaver, qui, comme nous l'avons cité plus haut, conçoivent la communication comme une transmission mécanique et linéaire, avec leur modèle du télégraphe.

Ainsi, la communication non verbale requiert une importance capitale au niveau des échanges perçus plutôt comme des processus sociaux et non des messages allant d'un émetteur vers un récepteur, comme c'est le cas, notamment pour les entretiens semi-directifs que nous avons réalisés auprès des cadres français qui travaillent au sein des organisations implantées au Maroc.

La connaissance de ces principes de base nous a aidée à établir de bonnes relations interpersonnelles avec nos interviewés. Ceci nous a permis de vérifier si le message émis verbalement est en congruence avec le non verbal. Chose qui nous a aidée à mieux cerner les problèmes que rencontrent les cadres français au moment de leur expatriation et à avoir des informations exhaustives sur leurs expériences, ce qui constitue des éléments essentiels à l'analyse et l'interprétation de nos résultats.

Lucien Sfez<sup>54</sup> a souligné l'importance de la communication pour les organisations, et que celles-ci ne peuvent fonctionner sans que l'information ne circule. Analogiquement parlant, on peut

---

<sup>51</sup> Arshad Malik, *Le 'dire' du silence : Les ponctuations émotionnelles et cognitives des interactions*, In Non Verbal, Communication, Organisation, Revues Communication et Organisation, N°18, 2000, p. 147

<sup>52</sup> *Ibid*, p. 151

<sup>53</sup> Benoit Denis, *La maîtresse du non-verbal dans la relation duelle : Mythe ou réalité ?*, In Non-verble, Communication, Organisation, Revues Communication et organisation, N° 18, 2000, pp. 167-176

<sup>54</sup> Lucien Sfez, *La communication*, Que sais-je ?, PUF, Paris, 1991

dire que l'information est l'oxygène indispensable à l'organisme vivant. Sans oublier que pour faire circuler l'information il faut bien évidemment communiquer, par conséquent les rapports interpersonnels sont essentiels.

Cependant les organisations n'ont pas souvent tenu compte de l'importance du facteur humain et de la communication dans leur mode de gestion et de fonctionnement. C'est donc ce qui va faire l'objet du point suivant dans lequel nous exposons l'évolution des différentes théories des organisations et leurs différents enjeux.

## **Section II : Théories des organisations**

Dans la section suivante nous étudierons comment une organisation peut influencer le comportement humain, en effet différents aspects devront être pris en compte en matière de gestion. Nous définirons d'abord ce qu'est une organisation, puis nous expliciterons les différents courants des théories des organisations en partant des Ecoles dites mécanistes aux Ecoles des relations humaines avant de découvrir l'apport de l'Ecole sociologique dans laquelle le concept de culture a été considérée comme facteur essentiel dans la gestion des organisations et qui donne lieu à la notion de culture d'entreprise.

### **I. Définition de l'organisation comme 'structure'**

L'acception que nous attribuons à l'organisation dans le cadre de ce travail de recherche, n'est pas celle qui la définit comme étant un processus dont le but est de mettre en ordre, d'organiser des choses d'une bonne manière, ce n'est donc pas une signification dans le sens 'organisation-processus' mais 'organisation-entité'<sup>55</sup>.

Une organisation est donc un groupe d'êtres humains, dont la particularité est de mener à bien des actions dans le but d'atteindre des objectifs, que ses différents membres ont en commun. Par ailleurs, ces buts visés et ses actions en commun sont les principales conditions de l'existence de l'organisation.

Les définitions attribuées à l'organisation sont nombreuses et diversifiées, néanmoins il est possible de dégager sept éléments qui constituent le phénomène organisationnel<sup>56</sup>. L'organisation est un lieu où différentes activités sont exercées conjointement, où des rôles sont attribués, et, où le partage des tâches est préconisé.

La synchronisation et la division du travail permettent d'accomplir des actions, qui peuvent être volontaires et qui sont supposées maintenir un certain contrôle, ainsi que de créer des règles de fonctionnement, applicables dans une durée déterminée.

L'organisation peut aussi être considérée comme une entité d'apprentissage, autrement dit, elle permet à ses différents membres d'apprendre en permanence et d'acquérir les connaissances adéquates afin d'accomplir les différentes actions et buts escomptés.

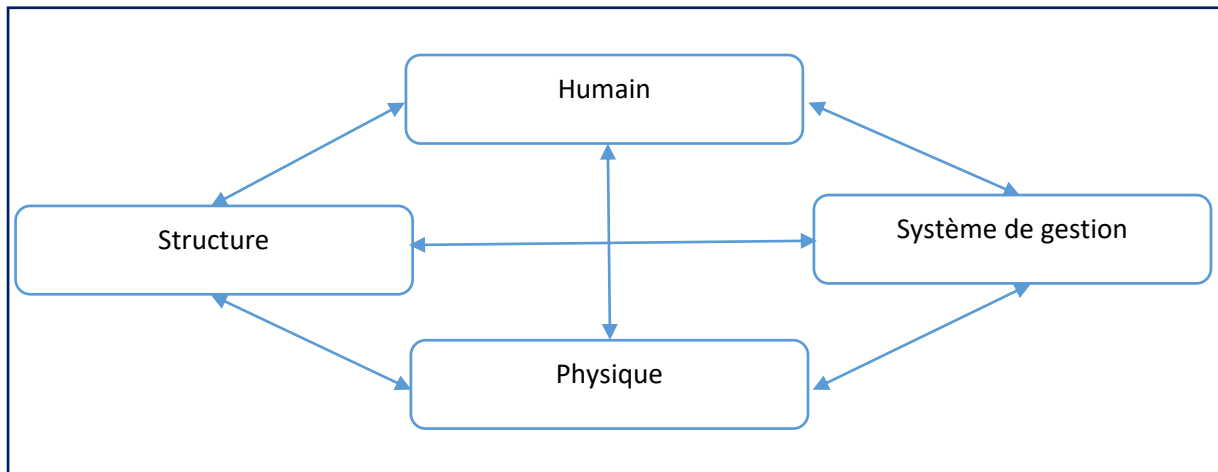
---

<sup>55</sup> Yves-Frédéric Livian, *Organisation : Théories et pratiques*, Dunod, Paris, 2008

<sup>56</sup> *Ibid*, p. 18



Ainsi, pour que toute organisation puisse exister, celle-ci a besoin d'une structure appropriée, dotée d'un certain nombre de matériels ou actifs physiques (tels que les ordinateurs, les bureaux, les téléphones, etc.), d'un système de gestion et de pilotage performants, et bien sûr d'un capital humain compétent. Comme le montre le schéma suivant.



**Figure 1** : Les composantes d'une organisation<sup>57</sup>

Pour ne pas confondre les concepts ; organisation, entreprise et institution, nous avons choisi de donner un bref aperçu sur les caractéristiques de chacune.

L'entreprise est définie selon l'INSEE, comme « *toute unité légale, personne physique ou personne morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands*<sup>58</sup> ». Elle a donc pour but de réaliser des profits, son activité est récurrente et elle est considérée comme un centre de décision autonome.

Ce sont des caractéristiques parmi d'autres, et qui restent tout de même incomplètes par rapport au champ qu'elle couvre. Ce serait donc une forme spécifique d'organisation.

L'institution quant à elle, désigne le cadre dans lequel se déroule une activité économique ou sociale, nécessitant un cadre normatif stable formé en vue d'accomplir une action. Elle a aussi pour but de créer des liens sociaux entre ses membres. Le tableau ci-dessous résume les trois concepts ainsi que leurs différentes caractéristiques.

<sup>57</sup> Y.F. Livian, *Organisation : Théories et pratiques*, Dunod, Paris, 2008, In Philippe Cabin, *Les organisations : Etats des savoirs*, Editions sciences humaines, Paris, 2005, p. 19

<sup>58</sup> <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise.htm> consulté le 10/06/2015

**Tableau 2 : Les trois concepts de base**<sup>59</sup>

<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Espace de division du travail et de coordination</li><li>✓ Activité finalisée</li><li>✓ Relativement stable</li></ul>
<b>Entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Activité économique</li><li>✓ Récurrente</li><li>✓ Centre de décision autonome</li></ul>
<b>Institution</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cadre normatif</li><li>✓ Orientation et régulation</li><li>✓ Création du lien social</li></ul>

Dans cette optique, nous pouvons en déduire que l'entreprise et l'institution font partie intégrante d'une des formes particulières d'organisation.

Notre choix porte sur l'usage des concepts organisation ou entreprise, qui englobent l'ensemble des entités, que nous avons choisi pour notre terrain de recherche et qui opèrent dans différents secteurs d'activités, poursuivant des actions et des buts déterminés.

En effet, ce concept d'organisation a beaucoup évolué au fil des années, allant de l'organisation marchande à l'organisation humaine. Prenant davantage en considération le facteur humain dans ses modes de gestion et ses pratiques utilisées au quotidien.

L'objectif du point suivant est de montrer la richesse des regards et des approches ayant traité du phénomène organisationnel.

## **II. Les grands courants des théories des organisations**

### **1. L'école classique des organisations : une maximisation du système technique**

L'école classique a été fondée principalement par des ingénieurs ayant pour but la maximisation du système technique. Elle apparut au moment de la révolution industrielle de 1880, qui considère l'industrie comme une source de richesse et de développement.

---

<sup>59</sup> Yves-Frédéric Livian, *Organisation : Théories et pratiques*, Dunod, Paris, 2005, p. 21

Le concept fondateur de l'école classique est 'la division du travail', qui fera l'objet de réflexion des précurseurs de l'organisation du travail.

### **1.1. Adam Smith et le concept de division du travail**

Economiste et philosophe des lumières, Adam Smith est le père fondateur de ce concept. Selon lui, la richesse d'une société repose principalement sur deux causes<sup>60</sup>. La première concerne la division du travail permettant une productivité et donc des gains considérables. Et la seconde est le capital qui s'accroît et s'accumule grâce au travail.

D'après Adam Smith, la division technique du travail permet d'accroître de manière remarquable la productivité et ce, en divisant le processus de réalisations en 18 opérations différentes<sup>61</sup>.

Sa théorie repose sur le fait, d'attribuer une partie du cycle de réalisation à chaque employé, qui sera amené à travailler en collaboration avec les autres et non réaliser la totalité du processus indépendamment et individuellement. Chose qui fait perdre beaucoup de temps et empêche donc l'usine de gagner en terme de productivité.

### **1.2. Frédéric Winslow Taylor et l'Organisation scientifique du travail (OST)**

Taylor est un ingénieur américain, il est le fondateur de l'organisation scientifique du travail qui consistait en la recherche de productivité maximale dans le domaine industriel. Et pour ce faire, il utilisera les mathématiques pour la gestion et mettra en place un système de contrôle et de gestion. Il partait de l'idée que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent converger, au lieu de « *se disputer au sujet du partage de la valeur ajoutée et d'agir les uns vis-à-vis des autres en ennemis, patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée*<sup>62</sup>. »

Ainsi, en appliquant l'Organisation scientifique du travail, les industries américaines ont commencé à réaliser de grands succès au niveau de la productivité et des profits.

Taylor a toutefois défini quatre principes fondamentaux de l'OST. Une division horizontale du travail, une division verticale, un système de salaire au rendement et un système de contrôle du travail.

---

<sup>60</sup> Jean-Michel Plane, *Théories des organisations*, Dunod, Paris, 2008

<sup>61</sup> Adam Smith, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Gallimard, Paris, 1776

<sup>62</sup> F. W. Taylor, *Principes d'organisation scientifique des usines*, Dunod et E. Pinat, Paris, 1912

- Division horizontale du travail a pour principe la parcellisation et la spécialisation des tâches. En d'autres termes, il s'agit de décomposer le travail en plusieurs tâches et gestes importants, tout en étudiant la durée nécessaire pour la réalisation de chacune des tâches, en vue d'obtenir « the one best way » ou la meilleure façon de faire.

- Division verticale du travail, c'est le principe de « the right man in the right place », la bonne personne au bon endroit. Il a pour but de séparer les ingénieurs des ouvriers en attribuant à chacun les consignes à appliquer et qui sont dictées par la hiérarchie.

- Taylor a eu l'idée d'appliquer le système de salaire au rendement pour éviter que les ouvriers les plus rapides travaillent moins et ralentissent leur vitesse d'exécution. Ainsi, pour les encourager à produire davantage, le système leur permet de gagner des primes de rendement. Ce qui constitue une motivation considérable pour les ouvriers, qui cherchaient à maximiser leurs gains et leur rémunération.

- Il a aussi mis en place le principe du contrôle du travail afin d'optimiser le temps et les gestes consacrés au travail. De ce fait, tous les gestes des ouvriers sont surveillés. Ce qui a nécessité la mise en place de contremaitres chargés d'observer et contrôler les gestes et mouvements des ouvriers.

Taylor a ainsi traité de points sensibles qui peuvent affecter la productivité et le rendement. En trouvant le moyen de mettre fin au gaspillage de temps, de matières et de gestes, il visait ainsi l'amélioration de la gestion de la production.

Néanmoins, malgré la réussite de ses méthodes, ses principes ne prenaient guère en compte le facteur social du travail, ce qui conduit à la déshumanisation et à l'aliénation des ouvriers<sup>63</sup>.

### 1.3. Ford et le Fordisme

Le modèle industriel de Ford vient compléter celui de Taylor, que nous venons d'exposer. Le Fordisme est défini comme « *doctrine et théorie économique inspirée des méthodes de Henry Ford suivant laquelle la production en grande série et à la chaîne abaisse les coûts de production et les prix de vente, ce qui augmente la demande et permet une nouvelle augmentation du niveau de production*<sup>64</sup>. »

Les trois principes sur lesquels repose ce modèle sont les suivants :

---

<sup>63</sup> Mary Jo Hatch, Ann L. Cunliffe, *Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, de Boeck, Bruxelles, 2009

<sup>64</sup> <http://www.henryford.fr/fordisme/> consulté 12/06/2015

### **1.3.1. Le travail à la chaîne**

Ford s'est inspiré du principe de la parcellisation du travail de Taylor. Le travail à la chaîne se caractérise par « *une mécanisation de l'usine qui utilise des convoyeurs pour assurer la circulation des pièces leur permettant de se déplacer automatiquement, à flux continu devant les ouvriers. Ces derniers sont fixés à leur poste et répètent inlassablement les mêmes gestes tout au long de la journée*<sup>65</sup>. »

Ce n'est donc plus l'ouvrier qui se déplace autour du produit, mais bien le produit lui-même qui se déplace sur une ligne de montage.

### **1.3.2. La standardisation**

Le principe de standardisation a pour but de produire des biens pour réaliser des économies d'échelle permettant ainsi la diminution des coûts et une production de masse importante. Ce qui a engendré une consommation de masse qui est à l'origine des trente glorieuses (1945-1975). Cette production de masse se réalisait grâce à des pièces interchangeables et standardisées.

### **1.3.3. Le salaire 'Five dollars a day'**

Le dernier principe de Ford est de doubler le salaire des ouvriers tout en diminuant d'une heure leur horaire de travail. Le but ici est de baisser le taux d'absentéisme et du turn-over engendrés par l'action répétitive du travail à la chaîne<sup>66</sup>.

Cette augmentation de salaire a pour objectif aussi de compenser la difficulté du travail, mais surtout de permettre aux ouvriers d'avoir un certain pouvoir d'achat leur permettant l'acquisition des voitures qu'ils construisent par eux-mêmes.

## **1.4. Fayol et l'Organisation administrative du travail (OAT)**

Le principe du Fayolisme est de classer les fonctions essentielles de l'entreprise et les principes d'administration. Il distingue six fonctions clés<sup>67</sup>, applicables à toute organisation quelle que soit sa taille.

---

<sup>65</sup> Roger Aïm, *L'essentiel des théories des organisations*, Gualimo : lextenso, Paris, 2015, p. 35

<sup>66</sup> Sophie Landrieux-Kartochian, *Théories des organisations*, Gualino : lextenso, Paris, 2013

<sup>67</sup> Op. Cit, p. 32

Fayol propose, à la suite de ses six principes, d'élaborer une théorie de l'organisation utilisable par les leaders des grandes entreprises. Dans cette optique, il formule un ensemble de quatorze<sup>68</sup> recommandations, qui feront l'objet des principes généraux de gestion.

Ces principes formulés par Fayol, concilient stratégie et théorie des organisations et exposent la nécessité de développer les différentes qualités d'un leader pour faire évoluer la fonction de commandement.

### 1.5. Max Weber et le modèle de l'autorité

La contribution de Max Weber dans les théories organisationnelles est fondatrice. Il s'intéresse principalement à la façon dont les individus gouvernent, et plus particulièrement, à comment imposer une autorité et faire en sorte qu'elle soit reconnue par tous. Selon lui, il existe trois types d'autorités<sup>69</sup>.

- L'autorité traditionnelle : ce type d'autorité fait référence aux habitudes, aux coutumes et aux usages transmis aux prédécesseurs. Ce qui est le cas pour les entreprises familiales.
- L'autorité charismatique : cette autorité repose exclusivement sur la qualité personnelle du leader, sa personnalité et sa capacité de séduction. Des qualités qui lui confèrent un caractère de héros, de capitaine et qui incitent ses subordonnés à le vénérer et être soumis à ses qualités.
- L'autorité rationnelle ou légale : l'autorité exercée par le leader à ce niveau-là repose sur des règles formalisées par écrit. Dans ce type d'autorité « *on n'obéit pas aux individus, mais aux exécutants d'une légalité. Cette organisation, qui a inspiré l'organisation des grandes administrations, est fondée sur la compétence et la rigueur.*<sup>70</sup> »

Selon Max Weber, une administration bureaucratique performante doit appliquer les idées suivantes<sup>71</sup> :

- Chaque salarié est personnellement libre, il est soumis à une autorité seulement si celle-ci a un rapport avec son obligation officielle.
- Les salariés sont organisés selon une hiérarchie de leur fonction préalablement définie
- Chaque emploi repose sur une sphère de compétences légales
- L'emploi est occupé sur la base d'une libre relation contractuelle

---

<sup>68</sup> Roger Aïm, *Op. Cit*, p. 39

<sup>69</sup> Jean-Michel Plane, *Théories des organisations*, Dunod, Paris, 2008, p. 23

<sup>70</sup> Roger Aïm, *Op. Cit*, p. 42

<sup>71</sup> Jean-Michel Plane, *Op. Cit*, p. 25

- Les candidats sont sélectionnés sur la base de leur qualification
- Leur rémunération est fixe et ils ont droit à une retraite
- Leur emploi est considéré comme leur unique profession
- Leur promotion dépend de l'ancienneté et du jugement de leurs supérieurs, etc.

L'école classique des organisations a principalement été fondée sur les principes de division administrative et technique du travail. Ces théories correspondent à un premier panel de réflexions en matière d'organisation.

Ces apports théoriques se complètent, ainsi nous retrouvons Taylor qui a étudié les concepts organisationnels de base, ensuite Ford qui a mis en place des chaînes d'assemblage et de standardisation de produits, Fayol qui, à son tour a contribué et proposé une fonction de commandement ayant pour but de coordonner et diriger l'ensemble des salariés au sein de l'organisation.

Sans oublier l'apport de Weber dont la théorie de la bureaucratie renforce le principe selon lequel il est nécessaire de déshumaniser les relations de travail.

En somme, si ces différentes théories de l'école classique ont participé considérablement à la création de richesse, sans la prise en compte du facteur humain et social, la prochaine école que nous présenterons dans le point suivant, cherche plus à humaniser le travail. Il s'agit donc de l'école des Relations humaines.

## **2. L'école des relations humaines : pour donner un sens humain au travail**

Les théories de rationalisation et d'efficacité mises en avant par Taylor, Fayol, Ford et Weber, ont rencontrés de très fortes résistances, celles-ci sont globalement attribuées au facteur humain que les différents chercheurs en sciences humaines ont essayé de développer.

Ainsi, fut née cette école des relations humaines, qui intègre la dimension sociale et psychologique dans les organisations et qui donne un sens plus humain au travail. Nous présenterons donc, dans le point suivant les précurseurs de cette école.

### **2.1. Elton Mayo et les expériences de la Western Electric**

Elton Mayo est le père fondateur de l'école des relations humaines et l'un des précurseurs de la sociologie du travail. Ses travaux se sont intéressés principalement à la relation moral-

productivité, ainsi qu'aux différents rapports établis entre les employés au sein de l'organisation.

Ses expériences découlent de son enquête réalisée durant cinq ans au sein de l'usine Western Electric de Hawthorne. Dont le but était d'étudier l'impact de l'éclairage sur la productivité. Les résultats de cette enquête ont montré qu'avec l'amélioration de l'éclairage, la productivité augmentait.

Cette expérience lui a permis de découvrir l'effet 'Hawthorne'. Celui-ci consiste en une réaction positive d'une équipe de travail observée, suite à la prise en considération des facteurs psychosociologiques, qui affèrent à l'organisation un caractère social. Ainsi, selon E. Mayo, « *le désir des travailleurs n'est pas exclusivement limité aux améliorations 'objectives' des conditions matérielles de travail [...], ils souhaitent être socialement reconnus, exercer un travail valorisant et entretenir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques*<sup>72</sup>. »

De ce fait, la qualité des relations entre les salariés repose sur la prise en compte des sentiments et des facteurs psychologiques.

## **2.2. Kurt Lewin et la dynamique des groupes**

Kurt Lewin est l'un des fondateurs de la psychologie sociale, ses réflexions sont orientées vers l'étude des groupes restreints et à l'exercice de l'autorité (le leadership).

Il a inventé le terme « dynamique des groupes », suite à une étude réalisée à la demande du gouvernement américain, ayant pour but d'examiner les comportements de deux groupes expérimentaux.

D'autres expériences et recherches sur d'autres groupes, ont permis à K. Lewin de distinguer trois types de leadership distincts.

Le premier est le leadership autoritaire qui utilise des ordres et des instructions pour diriger le groupe et distribuer les tâches. La seconde forme de leadership est le style démocratique. Son principe s'appuie sur le dialogue dont le but est d'encourager les membres du groupe à participer, à discuter, à proposer, avant chaque prise de décision. Et le dernier style est le leadership du laisser-faire, qui laisse au groupe la liberté totale d'agir, le leader ne s'applique pas à la vie du groupe ni à leurs activités.

---

<sup>72</sup> Elton Mayo, *The social problems of an industrial civilization*, Harvard University, 1945, cité par Roger Aïm, *L'essentiel des théories des organisations*, Gualimo : lextenso, Paris, 2015



Les résultats de ses expériences ont montré que le meilleur leadership est le style démocratique. Car le leadership autoritaire, certes a montré que le rendement est beaucoup plus élevé en l'appliquant, comparé aux autres, cependant il ne permet pas aux membres du groupe d'établir une relation de confiance et peut même donner lieu à des tensions et des rebellions. Alors que le dernier modèle est considéré comme la plus mauvaise méthode de commandement, le groupe à ce niveau-là est dépendant d'un leader très peu impliqué et n'a donc aucune information ni directive pour réaliser son travail.

### **2.3. Rensis Likert et le comportement des hommes dans les organisations**

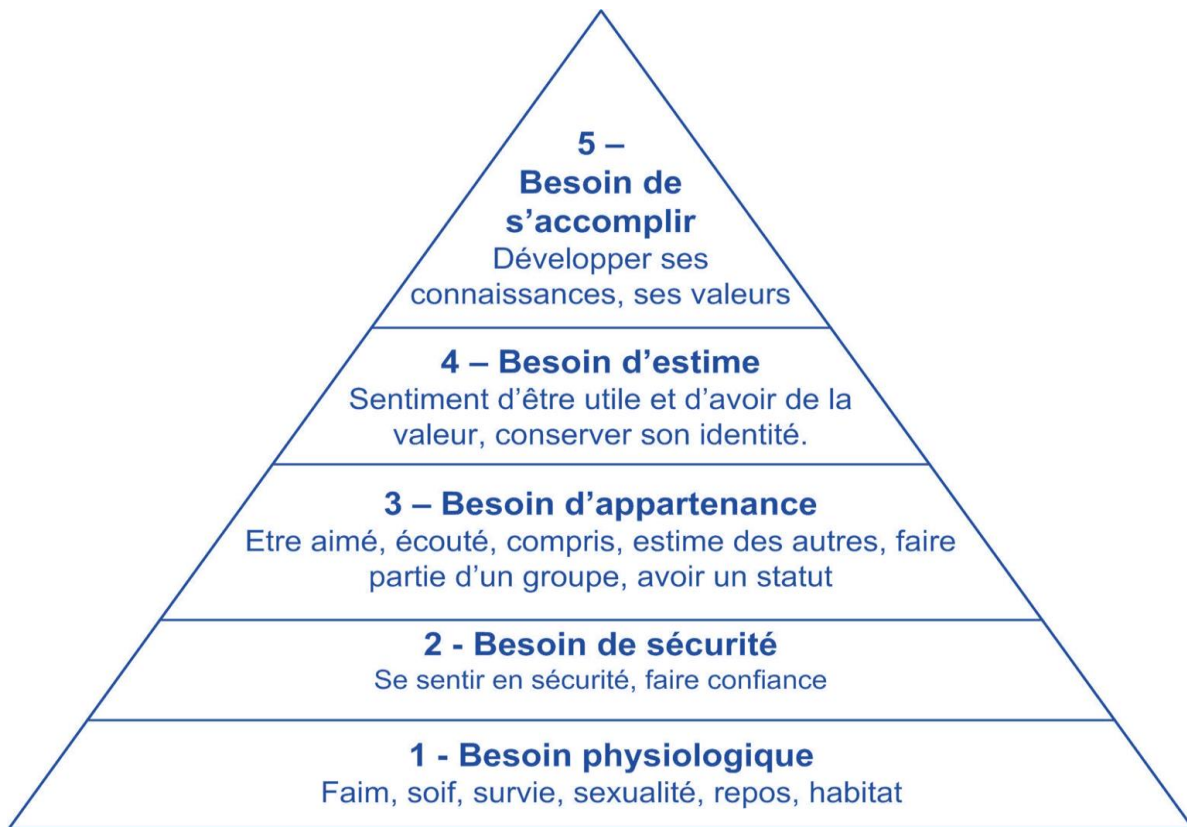
Psychologue américain, Rensis Likert reconduit les travaux de Mayo et de Kurt Lewin. Ses recherches s'inscrivent aussi dans le cadre des relations de l'homme à son travail. Il cherche à comprendre dans quelle mesure les rapports supérieurs-subordonnés peuvent influencer les résultats et le travail dans une même organisation. Il a défini, à partir des résultats de ses enquêtes réalisées auprès des directeurs d'entreprise, quatre styles de leadership.

- Le style autoritaire explorateur, qui consiste à manager par les sanctions et les menaces
- Le style autoritaire paternaliste, qui reflète une image plutôt infantile des subordonnés, qui sont à la recherche d'une récompense à chaque fois qu'ils réalisent une tâche.
- Le style consultatif, celui-ci rejoint le leadership démocratique proposé par Lewin, qui implique les subordonnés, sans pour autant leur conférer le pouvoir de prise de décision.
- Le style participatif est basé sur le travail de groupe pour la prise de décision.

### **2.4. Maslow et la théorie des besoins**

Abraham H. Maslow est un psychologue américain et spécialiste du comportement humain. Il a été le premier à s'être consacré à la motivation au travail. Son concept pyramidal de la hiérarchisation des besoins humains est une référence universelle.

Il distingue cinq catégories de besoins que nous reprenons dans le schéma suivant.



**Figure 2 :** La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow

Ces besoins se divisent en deux principales catégories, besoins primaires et besoins secondaires. Le principe des besoins observé par Maslow, est que chaque besoin supérieur n'est satisfait que si le besoin d'ordre inférieur l'a été. Et que chaque besoin non satisfait constitue une source de motivation.

### **2.5. Mc Gregor et la dimension humaine de l'organisation**

Douglas Mc Gregor est docteur en psychologie industrielle, il a développé une théorie de management qui repose sur une méthode de management orientée plutôt vers l'individu. Il rejette donc catégoriquement les méthodes proposées par les théories classiques des organisations.

Il propose des théories opposées X et Y pour souligner l'importance de la dimension humaine dans les méthodes de management.

- La théorie X repose sur trois hypothèses<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Jean Michel Plane, *Théories des organisations*, Dunod, Paris, 2008, p. 40

- L'individu éprouve une répulsion innée pour le travail
- Si le manager souhaite avoir des résultats et réaliser les objectifs souhaités, ses subordonnés doivent être contrôlés, menacés, dirigés et contraints à exécuter les instructions
- L'individu préfère être dirigé et évite les responsabilités
- La théorie Y repose quant à elle sur quatre hypothèses
  - Le travail est source de plaisir et de satisfaction
  - L'individu peut réaliser un travail utile sans avoir à faire appel aux menaces et aux sanctions, il peut lui-même diriger son travail
  - La récompense est une forme de responsabilisation de l'individu
  - L'individu apprend à accepter et rechercher des responsabilités

Nous pouvons en déduire que selon Mc Gregor, l'entreprise doit d'abord instaurer une certaine confiance, pouvant être source « *de motivation et associe naturellement les salariés au développement de l'entreprise*<sup>74</sup> », pour l'atteinte des objectifs souhaités.

## **2.6. Frederic Herzberg et le modèle des deux facteurs**

Psychologue du travail, Frederic Herzberg a cherché à définir les différents facteurs sources de satisfaction au travail, telle que la motivation au travail, ou alors ceux qui au contraire sont sources d'insatisfaction.

Son expérience consiste à interviewer des salariés en leur demandant ce qui a pu leur permettre de se sentir satisfait ou non de leur travail. Suite à ces entretiens, il a déduit que ce ne sont pas les mêmes facteurs qui causent à la fois satisfaction et insatisfaction. Ces analyses lui ont donc permis de distinguer les facteurs sources de satisfactions et les autres facteurs sources d'insatisfaction.

Ces derniers sont considérés comme des facteurs d'hygiène, car ils représentent le bon déroulement des relations humaines. Il s'agit du salaire, de l'organisation, la sécurité, la gestion, les conditions matérielles, les relations interpersonnelles, etc.

Quant aux facteurs sources de satisfaction, ceux-ci sont considérés comme des facteurs de motivation, telles que la réalisation de soi, la reconnaissance, les responsabilités, la promotion, etc.

---

<sup>74</sup> Roger Aim, *L'essentiel des théories des organisations*, Gualimo : lextenso, Paris, 2015, p. 57

Contrairement aux théories X et Y qui sont opposées, les facteurs de Herzberg ne le sont pas. C'est-à-dire qu'avec l'élimination d'un facteur d'insatisfaction, on ne peut pas motiver l'individu et ce n'est pas un moyen efficace pour améliorer les conditions de travail et la qualité de vie des individus au travail.

## **2.7. Chris Argyris et le potentiel d'apprentissage dans l'organisation**

Chris Argyris est un psychologue et professeur d'administration d'entreprise à Harvard. Disciple de Kurt Lewin, il développe ainsi une théorie ayant pour principe de lier l'individu à l'organisation. Cette théorie stipule que « *le développement du potentiel de l'individu ne peut se faire qu'au bénéfice mutuel de l'individu et de l'organisation*<sup>75</sup> ». Ces organisations doivent être capables de s'adapter grâce à leur capacité d'apprentissage.

Il est donc important de concevoir des « *organisations apprenantes en aidant les acteurs de l'organisation à modifier leur manière de raisonner et à faire l'apprentissage d'un raisonnement constructif. Pour Chris Argyris, [...] l'apprentissage se manifeste dès que l'on détecte un écart entre une intention et ses conséquences effectives, une erreur, que l'on souhaite corriger*<sup>76</sup> ».

C'est donc en aidant les différents membres de l'organisation à changer leur mode de raisonnement et à réaliser l'apprentissage d'un raisonnement constructif que l'organisation devient apprenante. Ce système permet à l'organisation d'accroître sa capacité d'apprendre afin de mieux gérer le travail et d'éliminer les erreurs et les incohérences.

Le regard porté sur les organisations change grâce à l'Ecole des relations humaines, qui ont mis le facteur humain au centre de leurs intérêts et au centre même de l'organisation. Démontrant ainsi, l'apport des dimensions affectives et relationnelles à la compréhension des motivations humaines au travail.

Les différents auteurs qui ont fondé leurs théories au niveau de cette école, ont cherché à attribuer à l'organisation une dimension humaine. Cependant leurs approches comme toutes les autres approches, ont récolté plusieurs critiques, et semblent être insuffisantes pour une bonne gestion en milieu organisationnel.

Le tableau suivant résume suffisamment les deux Ecoles que nous venons d'exposer.

---

<sup>75</sup> Jean-Michel Plane, *Op. Cit*, p. 43

<sup>76</sup> Roger Aim, *Op. Cit*, p. 59

**Tableau 3 : Approche comparée Ecole classique – Ecole des relations humaines<sup>77</sup>**

<b>Ecole classique</b>	<b>Ecole des relations humaines</b>
<b>1900-1930</b>	<b>1930-1960</b>
Ingénieurs	Psychologues
Approche empirique	Approche qualitative
Approche rationnelle	Approche sociale
Relation fondée sur l'autorité	Relation fondée sur la confiance
Décisions centralisées	Décisions décentralisées
Organisation ciblée sur l'individu	Organisation ciblée sur le groupe
Structure formelle	Structure informelle
Recours aux mathématiques	Recours aux sciences humaines
Organiser pour produire efficacement	Humaniser l'organisation de l'entreprise
Organisation scientifique du travail	Ecole des relations humaines

L'insuffisance des théories de l'Ecole des relations humaines concernant la structuration interne des organisations ainsi que la rationalisation absolue de l'Ecole classique ont conduit d'autres théories notamment l'Ecole de la prise de décision, l'Ecole néo-classique, l'Ecole sociotechnique, l'école de la contingence, l'Ecole économique ou encore l'Ecole sociologique.

Notre intérêt s'est porté sur l'Ecole sociologique qui rejoint notre approche constructiviste de la communication interculturelle.

---

<sup>77</sup> *Ibid.*, p. 62

### 3. L'Ecole sociologique et le facteur humain dans les organisations

L'approche sociologique des organisations est une approche qui est apparue simultanément avec l'apparition des grandes organisations. Les chercheurs de ce courant ont voulu démontrer qu'il n'existe pas de lien entre le type de structure des organisations et la performance souhaitée<sup>78</sup>. Autrement dit, deux organisations structurées de façons complètement différentes, peuvent parfaitement réussir, aussi bien l'une que l'autre.

Les théoriciens de ce courant ont toutefois eu du mal à trouver la relation entre la réussite et les différentes structures. L'organisation pour cette Ecole n'est pas considérée comme une simple structure qui s'impose aux individus, mais plutôt une action collective<sup>79</sup> dans laquelle l'individu est un acteur social qui construit et structure son milieu de travail.

L'Ecole sociologique a été marquée par plusieurs auteurs et spécialistes. Notamment Michel Crozier qui souligne à notre sens l'importance du rôle d'un salarié considéré comme acteur poursuivant des objectifs individuels<sup>80</sup>.

Michel Crozier est un symbole dans les recherches en sociologie des organisations. Ses travaux portent principalement sur les systèmes humains, qu'il étudie grâce à l'analyse stratégique. Celle-ci considère l'homme comme acteur principal au sein de son organisation, il ne subit pas les ordres et la pression, mais il est libre de travailler en collaboration avec les autres membres dans un contexte interdépendant.

L'analyse stratégique de M. Crozier repose sur des concepts<sup>81</sup> qui stipulent que chaque acteur a des objectifs individuels et une stratégie mise en œuvre pour les atteindre. Ces acteurs n'acceptent donc pas d'être traités comme un facteur de réussite ou un moyen d'atteindre les objectifs fixés par son organisation. Dans laquelle il estime avoir un certain pouvoir et une certaine autonomie lui permettant de mieux gérer son travail et sa part de responsabilité.

Le second concept concerne le système d'action concret qui désigne les relations informelles qui se nouent entre les différents membres de l'organisation qui facilitent la résolution de problèmes et difficultés liés au travail du quotidien. Selon Mintzberg, la communication

---

<sup>78</sup> Jean-Michel Saussois (dir.), *Les organisations : Etats des savoirs*, sciences humaines, Paris, 2012

<sup>79</sup> Yves Simon (dir.), *Théories des organisations : Les nouveaux tournants*, Economica, Paris, 2016

<sup>80</sup> Michel Crozier, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

<sup>81</sup> Sophie Landrieux-Kartochian, *Théories des organisations*, Gualino : lextenso, Paris, 2013

informelle est indispensable pour une raison sociale, selon laquelle les gens ont besoin d'établir des relations humaines avec les autres, ne serait-ce que pour décompresser<sup>82</sup>.

Le concept suivant est la zone d'incertitude qui peut être gérée difficilement mais efficacement par un acteur si, celle-ci est divisée sous forme de zones plus faciles à maîtriser. Par ailleurs, si l'acteur arrive à les gérer, ceci lui confère le respect de la part des autres membres et du pouvoir dans l'organisation.

Cette notion de pouvoir est un autre concept de l'analyse stratégique qui signifie la capacité qu'a un individu de donner des ordres et des instructions et de les faire appliquer et respecter par les autres. La notion de pouvoir repose généralement sur la compétence, la connaissance des règles, la maîtrise de la relation et la gestion de l'information et de la communication.

D'autres réflexions ont émergé suite à cette analyse stratégique qui a marqué le début de la sociologie des organisations. Nous citons par exemple les travaux d'Alain Touraine<sup>83</sup>, qui s'est intéressé à l'étude des nouveaux mouvements sociaux dans le cadre de la lutte des classes ouvrières, ou encore Jean Daniel Reynaud<sup>84</sup> dont l'étude consiste à observer des situations de travail. Son observation lui a permis de déduire deux types de règles ; autonomes et de contrôle. Selon lui, appliquer les deux règles sous forme d'un compromis est une sorte d'accommodation qu'il a nommé la théorie de la régulation conjointe.

Renaud Sainsaulieu<sup>85</sup> (1987) est aussi considéré comme l'un des principaux théoriciens français de la sociologie des organisations, il a reconduit les travaux de Michel Crozier (1977) qu'il développe vers la sociologie du travail.

Ses contributions traitent de l'identité au travail. Le travail qui, selon lui devient un lieu d'apprentissage et de partage de culture. Une nouvelle notion qui représente un facteur supplémentaire à prendre en compte dans le milieu organisationnel.

L'organisation n'est plus un simple espace de production, c'est devenu un endroit où se construisent les identités individuelles, et même sociales, au travail<sup>86</sup>.

---

<sup>82</sup> Henri Mintzberg, *L'organisation comme un système de flux*, In Structure et dynamique des organisations, Les éditions d'organisation, Paris, 1962, pp. 51-81

<sup>83</sup> Alain Touraine, *Un nouveau paradigme pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Fayard, Paris, 2005

<sup>84</sup> Jean Daniel Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 1997

<sup>85</sup> Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presse de la FNSP, Dalloz, Paris, 1987

<sup>86</sup> Renaud Sainsaulieu, *La construction des identités au travail*, Sciences humaines, Hors-série, n° 20, Mars/ Avril 1998

Les travaux de Sainsaulieu sur l'identité au travail ont ouvert la voie aux recherches sur la culture d'entreprise. Cette notion de culture n'étant pas encore prise en compte par les sociologues que nous avons cités antérieurement, est un élément crucial à prendre en considération dans les choix stratégiques des acteurs.

C'est d'ailleurs ce que Sainsaulieu a reproché à Michel Crozier qui n'a pas pris en compte l'importance du facteur culturel. Qui fera l'objet du point suivant de cette section.

#### **4. Culture et organisation : la culture d'entreprise**

Nous avons choisi de donner un bref aperçu sur la culture d'entreprise, cette notion de culture qui sera exposée plus en détail dans le second chapitre de cette partie a suscité un intérêt croissant de différents auteurs et anthropologues.

La culture est définie ici comme étant « *l'ensemble stabilisé des valeurs, tradition, symboles, etc. largement partagés dans une société ou une entreprise donnée. Ces valeurs et traditions orientent fortement les façons de penser ainsi que les modes de vie et de travail. Elles ont une influence reconnue sur les différents types de management*<sup>87</sup>. »

Cette notion de culture couvre plusieurs réalités et plusieurs acceptions lui ont été attribuées. Puisqu'il s'agit pour nous ici du monde des organisations, nous nous intéresserons plus particulièrement à la culture d'entreprise.

Celle-ci a été mise en avant dans les années 1980, dans le cadre de projets reposant principalement sur l'étude des valeurs en présence au sein des organisations qui se développaient et s'intensifiaient suite à l'internationalisation des marchés, aux différentes fusions et acquisitions qui ont tendance à bouleverser la culture de l'entreprise.

A ce moment précis, la notion de culture d'entreprise s'impose de plus en plus et suscite un grand débat. Edgar Shein propose la définition suivante pour la culture d'entreprise qui représente un « *ensemble d'hypothèses de base partagées par un groupe qui les a inventées, découvertes, ou développées, en apprenant à surmonter les problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne et qui fonctionnent suffisamment bien pour être considérée comme*

---

<sup>87</sup> Luc Boyer, Noël Equilbey, *Organisation : Théories, Applications*, Editions d'organisation, Paris, 2003, p. 416



*valides, et à ce titre dignes d'être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre.*<sup>88</sup> »

Cette définition met en avant l'aspect de partage et de transmission permettant ainsi la résolution des problèmes.

La culture d'entreprise peut, de ce fait, être considérée comme étant l'ensemble des traditions des savoir-être et des savoir-faire qui assurent un mode de comportement conventionnel et la cohésion à l'intérieur de l'entreprise.

Philippe d'Iribarne<sup>89</sup> souligne dans le passage suivant de son ouvrage, l'importance de la culture au sein de l'organisation. Il cite

*« 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 quatre 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. »*

Selon P. D'Iribarne, il est crucial d'établir des liens entre la culture de l'organisation et celle de son environnement. Son rôle est, partant de là, double. D'abord, renforcer les groupes de travail au sein de l'organisation et les fédérer autour des finalités de la culture de leur entreprise. Ensuite, permettre à l'organisation d'évoluer convenablement au sein de la société. En effet, le respect de la culture du milieu environnant est une condition principale pour arriver à réduire les blocages et difficultés liés aux interactions interculturelles.

La gestion au sein des organisations n'est pas uniquement une affaire de chiffres et de capitaux mis en œuvre par la hiérarchie. Elle repose également sur les relations interpersonnelles et de ce fait couvre une dimension culturelle collective.

L'organisation est un lieu de tensions et de conflits entre les différentes cultures en présence ; qu'elles soient régionales, nationales ou professionnelles. Cette alliance hétérogène nécessite une certaine cohérence pour bien fonctionner. La culture d'entreprise contribue, de ce fait, à

---

<sup>88</sup> Edgar Schein, *Organisational Culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, in Sophie Landrieux-Kartochian, *Théories des organisations*, Gualino : lextenso, Paris, 2013, p. 166

<sup>89</sup> D'Iribarne Philippe, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1993

construire une vision commune pour tous les salariés. La culture d'entreprise est avant tout considérée comme un outil de gestion de l'entreprise<sup>90</sup>.

Nous nous apercevons assez rapidement que la culture d'entreprise et la communication sont étroitement liées. En effet, sans communication il ne peut pas y avoir d'échange culturel entre les salariés. D'autant plus que, les multiples outils de communication, à travers les notions d'identité et d'intégration, peuvent très bien participer à la construction et à la diffusion de la culture d'entreprise.

Au fur et à mesure que l'entreprise se développe, elle développe sa propre culture qui est constituée d'un système culturel (langages et codes) mais aussi symbolique et imaginaire (mythes et légendes – rites)

En somme, la culture et la communication sont deux concepts indissociables. Mettre en évidence la culture, c'est clarifier la logique sous-jacente au fonctionnement des individus membres de l'entreprise. Associer la culture au management et à la communication c'est donc admettre que l'entreprise constitue une société humaine à part entière qui possède un patrimoine de références qui est le fruit de son histoire et de son expérience.

---

<sup>90</sup> Luc Boyer, Noël Equilbey, *Organisation : Théories, Applications*, Editions d'organisation, Paris, 2003



### Section III : Communications des organisations

Selon Bernard Miège la communication d'entreprise est « *un ensemble de techniques et de technologie de gestion sociale.*<sup>91</sup> » Ces techniques sont généralement mises en œuvre par l'organisation afin de se forger une forte identité, que ce soit en interne ou en externe, car l'efficacité d'une organisation et son image<sup>92</sup> passent par une communication interne et externe réussie.

C'est aussi « *une action volontariste d'émissions, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement*<sup>93</sup>. »

Quel terme choisir alors, communication d'entreprise ou communication des organisations ?

La communication des organisations est un terme qui englobe les stratégies de communications appliquées à toute sorte d'entreprise. Qu'elles soient privées ou publiques, petites ou moyennes, opérant dans tous les secteurs d'activités, il peut donc être question d'ONG, d'administration publiques, d'association, ou plusieurs autres. D'où le choix du terme, relativement nouveau de communication des organisations.

Le champ des communications des organisations est un champ en pleine expansion, il fut émergé par un ensemble de chercheurs en Sciences de l'information et de la communication, dans les années 90<sup>94</sup>. Ce champ de recherche est au carrefour de plusieurs disciplines, telles que la sociologie, la sémiologie, et bien d'autres, ce qui fait de lui un champ de recherche très vaste.

Nous pouvons en déduire que rien ne peut fonctionner sans communication, néanmoins celle-ci peut être à la fois la solution aux problèmes des organisations comme elle peut en être la cause. Lucien Sfez souligne très bien cette complexité, en effet, « *on ne parle jamais autant de communication que dans une société qui ne sait plus communiquer.*<sup>95</sup> »

---

<sup>91</sup> Bernard Miège, *La société conquise par la communication*, PUG, Grenoble, 1988, p. 45

<sup>92</sup> « *L'image de l'entreprise est généralement représentée sous forme d'un carré qui représente ses quatre composantes : images perçues, image voulue, image possible et identité (image réelle)* ». In M-H. Westphalen, Thierry Libaert, *Communicator : toute la communication d'entreprise*, Dunod, Paris, 2009

<sup>93</sup> Fédération nationale entreprise et performance, 1989 in M-H. Westphalen, Thierry Libaert, *Communicator : toute la communication d'entreprise*, Dunod, Paris, 2009, p. 10

<sup>94</sup> Philippe Cabin, J.F. Dortier, *La communication : Etats des savoirs*, Ed. Sciences humaines, Paris, 2005

<sup>95</sup> Lucien Sfez, *La communication*, Que sais-je, PUF, Paris, 1991, p. 4

## I. Les domaines de la communication et leurs caractéristiques

Cette complexité de la communication est probablement liée aux multiples cibles et stratégies mises en place pour les atteindre. Les domaines de la communication des organisations ont eux aussi leur part de confusion, ces dernières s'élargissent de plus en plus. Selon Patrick d'Humiès<sup>96</sup>, il existe quatre types de communication, il s'agit de la communication financière, la communication commerciale, la communication sociale et la communication institutionnelle.

Alors que pour Christian Regouby<sup>97</sup>, il en a distingué cinq types, la communication de recrutement, la communication financière, la communication politique, la communication sociale et la communication d'opinion.

D'autres auteurs<sup>98</sup> ont à leur tour défini quatre domaines de la communication, qui rejoignent plus ou moins les précédents, il s'agit de la communication publicitaire, sociale, politique et la communication d'entreprise qui englobe la communication externe, -qui comprend toutes les stratégies destinées à valoriser l'entreprise elle-même, et regroupe la communication d'image, les relations publiques, le mécénat, le sponsoring, le lobbying, etc.-, la communication interne et la communication de crise à la fois interne et externe. Cette dernière vise à redonner confiance au personnel<sup>99</sup> et permet au top management (la hiérarchie) de gérer l'image de leur entreprise à travers la relation presse, toujours présente lorsqu'il s'agit de catastrophe<sup>100</sup>.

Thierry Libaert et M-H. Westphalen<sup>101</sup>, ont, quant à eux, défini une plus large palette de communication des organisations, et en ont recensés seize. Nous en présenterons quelques-unes en en donnant un bref aperçu sous la forme du tableau suivant :

---

<sup>96</sup> Patrick d'Humiès, *Management de la communication d'entreprise*, Editions des organisations, Paris, 1993

<sup>97</sup> Christian Regouby, *La communication globale*, Editions des organisations, Paris, 1988

<sup>98</sup> Denis Benoit (dir.), *Introduction aux sciences de l'information et de la communication*, les éditions d'organisations, Paris, 1995

<sup>99</sup> A. Mucchielli, *Communication interne et management de crise*, les Editions d'organisations, Paris, 1994

<sup>100</sup> P. Lagadec, *La communication de crise*, les éditions d'organisations, Paris, 1993

<sup>101</sup> M-H. Westphalen, Thierry Libaert, *Communicator : toute la communication d'entreprise*, Dunod, Paris, 2009

**Tableau 4 :** Les différents types de la communication des organisations

- <i>La communication produit</i> qui a pour but de communiquer autour du produit afin d'en assurer la vente.
- <i>La communication B to B</i> ou Business to Business, il s'agit d'une communication d'industriel à industriel.
- <i>La communication financière</i> concerne la vie économique et financière des sociétés cotées en bourse.
- <i>La communication d'influence</i> ou lobbying est un ensemble d'actions de communication ayant pour but d'exercer une pression auprès des décideurs afin d'influencer ou modifier leur décision.
- <i>La communication institutionnelle</i> est une communication destinée à améliorer l'image de l'entreprise.
- <i>La communication de crise</i> permet aux entreprises de mieux gérer des situations difficiles et critiques, lorsque surviennent des troubles, ce qui lui permet d'instaurer un système de défense.
- <i>La communication de recrutement</i> , elle vise les jeunes diplômés potentiels aux postes proposés par l'entreprise, en organisant des forums par exemple.
- <i>La communication internationale</i> permet d'élargir et d'accroître les stratégies de l'entreprise au-delà des frontières originelles, tout en adoptant leur message aux spécificités locales.
- <i>La communication publique</i> regroupe la communication gouvernementale, la communication des institutions publiques, des départements et régions, etc. Leur campagne de communication incite généralement les citoyens à modifier leur comportement vis-à-vis d'un fléau, tels que le tabac, l'alcool, la conduite, etc.
- <i>La communication politique</i> est une communication mise en place au moment des élections pour un meilleur cadrage financier et juridique.
- <i>La communication interne</i> « est l'ensemble des actions d'information et de communications réalisées par le management, des responsables de communication interne ou d'autres spécialistes (consultants) qui mettent en œuvre les principes d'une politique de communication de l'entreprise. Les actions visent, entre autres, à faciliter l'adhésion des personnels aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise, à motiver, à faciliter le travail en commun, et cela pour, finalement permettre aux individus de trouver le sens de leurs actions

*dans l'entreprise.*<sup>102</sup>» Elle est donc globalement perçue comme l'ensemble des actes de communications qui ont lieu au sein de l'entreprise dont les salariés constituent le public central et ayant pour but de les motiver et de briser les barrières communicationnelles entre eux.

Compte tenu de la spécificité de notre travail de recherche, nous ne développerons que la communication interne suivie de la communication interpersonnelle.

Nous estimons que celle-ci est aussi importante que les autres communications précédemment citées, car ce qui nous importe avant tout dans ce travail, ce sont les rapports entre collaborateurs de cultures différentes au sein d'une même organisation.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de consacrer les deux prochains points de ce chapitre, à ces types de communications à savoir la communication interne et la communication interpersonnelle.

---

<sup>102</sup> A. Mucchielli, *Les sciences de l'information et de la communication*, Hachette, Paris, 2006, p. 67

## II. La communication interne un domaine de la communication à caractéristiques spécifiques

La communication interne une des déclinaisons de la communication des organisations. Comme nous l'avons bien souligné au début de ce chapitre. C'est-à-dire qu'elle représente une des composantes du système global à travers lequel l'organisation gère ses échanges et ses flux d'informations avec ses différentes cibles<sup>103</sup>.

### 1. Essais de définition de la communication interne

*« La communication interne qu'est-ce au juste ? Chacun y va de sa définition selon l'expérience particulière qu'il en a, selon la place qu'il occupe dans l'organisation et selon sa pratique de certains outils. Autrement dit, il y a autant de définitions que d'acteurs. Certains privilégient les finalités, d'autres des objectifs, d'autres des supports, d'autres encore, des techniques spécifiques. D'autres prennent une toute autre approche : ils se réfèrent à leurs pratiques et à des situations vécues de manque d'informations ou de communication. La communication dépend alors des personnes, des contenus, des attentes, des problèmes à résoudre...<sup>104</sup> »*

Cet extrait de l'introduction d'Alex Mucchielli s'interrogeant sur la communication interne, illustre parfaitement la complexité de l'appréhension de la communication interne. En effet rares sont les auteurs qui s'aventurent à proposer une définition du concept plus avancée, malgré les nombreux écrits sur le sujet, les quelques propositions de définition ne sont pas très exhaustives.

Nous proposons donc, de présenter les définitions soulevées à travers nos différentes lectures, en mettant en évidence les apports de chacune quant à l'évolution du concept de la communication interne.

La complexité conceptuelle de la communication interne, héritée du concept global « communication », est soulevée par plusieurs auteurs. Ainsi, pour Giordano<sup>105</sup>, « la

---

<sup>103</sup> Nicole Almeida, Thierry Libaert, *La communication interne de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2004

<sup>104</sup> Alex Mucchielli, *La communication interne : les clés d'un renouvellement*, Armand Colin, Paris, 2002, p. 7

<sup>105</sup> Yvonne Giordano, *La communication est plurielle dans ses représentations*, Les cahiers de la communication interne, Février 1999, N°4



*communication est plurielle dans ses représentations* », et pour d’Humières<sup>106</sup>, « *la communication d’entreprises est en quête de repères* ».

Elle a aussi été mentionnée par Henriet (1995), qui cite que « *le concept de la communication interne est indéterminé et recouvre un ensemble de pratiques encore incertaines*<sup>107</sup> ». Selon Pierre Labasse (2006), la communication interne représente l’ensemble des échanges d’informations, affectifs et symboliques, établit entre les différents acteurs, leur permettant de coexister et de travailler ensemble<sup>108</sup>.

La communication est aujourd’hui partout abondante elle résulte non seulement des canaux formels mis en place par la hiérarchie, mais aussi de l’ensemble des échanges informels.

Elle est aussi décrite comme « *l’ensemble des dispositifs ou outils informatifs ainsi que les instructions, les ordres, les directives, etc. Ces dispositifs sont, bien évidemment, des aspects de la communication, mais ils ne revendiquent que l’aspect instrumental de la communication, [...]. L’approche intégrative vient notamment de la prise en compte de l’importance du facteur humain dans la production.*<sup>109</sup> »

La communication couvre également une autre réalité qui englobe un premier ensemble de pratiques cherchant à mettre les individus en relation avec des événements, avec des représentations mentales de l’entreprise et avec un jeu d’images rendant compte de l’entreprise, de son activité et de sa vie. Et un deuxième ensemble visant la mise en relation des individus entre eux pour qu’ils échangent, qu’ils réagissent et qu’ils agissent ensemble.

Nous allons essayer de cerner le concept de communication interne et de l’éclaircir à travers les écrits de différents auteurs.

Nous proposons une simple définition pouvant servir de point de départ, celle-ci présente la communication interne comme un ensemble « *d’actions de communications menées en direction des différentes catégories de personnel de l’entreprise. Ces actions ont pour but d’informer, de renforcer la cohésion et le sentiment d’appartenance du personnel*<sup>110</sup> ». Si cette

---

<sup>106</sup> Patrick D’Humières, *Management de la communication d’entreprise*, Editions Eyrolles, Paris, 1994, p. 20

<sup>107</sup> Bruno Henriet, François Boneu, *Audit de la communication interne*, Editions D’organisation, Paris, 1995

<sup>108</sup> Pierre Labasse, *Éléments pour une histoire de communication interne*, Les cahiers de la communication interne, n°6, 2006

<sup>109</sup> Salamanca Avila Laura, *Les métiers de la communication en organisation. Le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lien social*, in *Communication et organisation*, GRECO, Université Bordeaux 3, n°24, Coexister dans les mondes des organisations, 2003, p.93

<sup>110</sup> Liliane Demont, Alain Kempf, *Communication des entreprises : stratégies et pratiques*, Editions Nathan, Paris, 2001, p. 32

définition est claire et concise, elle réduit la fonction de la communication aux simples pratiques, aux objectifs et finalités.

Or, la communication interne est aussi « *l'ensemble des échanges informationnels, affectifs et symboliques qui s'établissent entre les acteurs d'une organisation pour leur permettre de vivre, de travailler ensemble et de construire.*<sup>111</sup> »

Les auteurs s'accordent sur le fait que le concept de la communication interne est indéterminé et recouvre un ensemble de pratiques encore incertaines<sup>112</sup>. Tout le monde lui assigne des objectifs multiples. Cependant peu de définitions acceptables apparaissent<sup>113</sup>. Pour Patrick d'Humières<sup>114</sup>, la communication de l'entreprise manque de repères. Dans la littérature existante sur la communication interne, de nombreuses définitions du concept essayent de décrire et comprendre le rôle des phénomènes communicatifs dans l'entreprise.

En effet, la communication interne s'inscrit dans une perspective sociale, répondant aux attentes d'information, tout aussi irrésistibles que légitimes, des salariés. On ne peut demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugle. Ils doivent en fait comprendre ce qu'ils font et où va l'entreprise. Ils ont besoin d'être écoutés et reconnus pour leurs compétences. Une bonne communication a un effet positif sur le climat interne, sur la perception que les salariés se font de la firme, bref, sur l'image globale de l'entreprise.

Selon Nicole D'Almeida et Thierry Libaert, la communication interne est : « *une inclination de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux et des échanges d'information visant un équilibre informationnel et relationnel.* »<sup>115</sup>

Il découle de cette définition que la communication interne est le résultat organisé d'échanges, de signes et d'affects, cherchant à engendrer, par la circulation de l'information qu'elle implique, la confrontation des points de vue, l'adhésion aux décisions, l'implication dans les réalisations et, ainsi que l'efficacité de l'organisation.

Cette information au sein de l'organisation peut, toutefois, prendre différentes formes et mouvements, qui s'organisent en communication informelle et formelle.<sup>116</sup> En effet,

---

<sup>111</sup> Observatoire des pratiques RH innovantes. <http://www.e-rh.org/> consulté le 18/04/2014

<sup>112</sup> Liliane Demont, Alain Kempf, Op. Cit

<sup>113</sup> Philippe Detrie, Catherine Broyez, *La communication interne au service du management*, Edition Liaisons, Paris, 2001

<sup>114</sup> Patrick D'Humières, *Management de la communication d'entreprise*, Editions Eyrolles, Paris, 1994

<sup>115</sup> Almeida Nicole, Libaert Thierry, *La communication interne de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2007.

<sup>116</sup> Dupuis E., Devers T., Raynaud I., *La communication interne vers l'entreprise transparente*, Edition Hommes et techniques, Paris, 1998

l'information « est d'abord un indice de subjectivité, voire de propriété, elle constitue à la fois le motif et l'enjeu de la relation entre les acteurs, parce qu'elle peut faire l'objet de rétention, d'un secret et finalement d'un marchandage, elle est constitutive des structures d'influences, des jeux de pouvoirs et des processus identitaires dans l'action collective<sup>117</sup> ».

La communication interne est également celle qui « englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise »<sup>118</sup>. Ses modalités varient d'une organisation à une autre, et ses fonctions se multiplient. Elle sert entre autre, à exposer des résultats, à transmettre un savoir, à expliquer le projet d'entreprise, à impliquer, motiver, préparer et accompagner le changement. L'information doit nécessairement circuler.

Philippe Detrie et Catherine Broyez ajoutent que « la communication interne est un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun »<sup>119</sup>.

On retient alors, que la communication interne se veut, l'information, l'animation de la vie de l'organisation, la promotion de l'échange au quotidien et l'amélioration de l'efficacité individuelle et collective. Plus que de simples actions, la communication interne doit être prise en considération à travers son caractère interactif, qui lui permet de mettre en relation les différents collaborateurs au sein de l'organisation dans le but de réaliser des objectifs communs. Et ce sont ces relations qui vont lui permettre de coexister et de construire.

Cette notion de construction a été reprise et expliquée par A. Mucchielli, de par son point de vue constructiviste, qui estime que la communication interne n'est pas uniquement faire passer des informations et veiller à leur compréhension, mais c'est aussi piloter des échanges pour inciter les différents acteurs à rapprocher et discuter leur points de vue et ainsi mieux assimiler des décisions managériales<sup>120</sup>.

Il s'agit donc de développer l'appropriation par chaque salarié des finalités de son unité, les plus audacieux parleront d'adhésion, et les plus timides d'acceptation. Dans ce sens, Mucchielli ajoute que la communication interne serait un dispositif piloté par la hiérarchie et qui se déroule

---

<sup>117</sup>Gino Gramaccia, *Le numérique au risque du Sub-Politique*, In *Coexister dans les mondes organisationnels*, Revues Communication et Organisation, N° 24, 2004, p. 14

<sup>118</sup> Westphalen Marie-Hélène, Libaert Thierry ; *Communicator : toute la communication d'entreprise*, Dunod, Paris, 2009

<sup>119</sup> *La communication interne au service du management* ; op.cit.

<sup>120</sup> Alex Mucchielli, *La communication interne : les clés d'un renouvellement*, Armand Colin, Paris, 2002

dans un temps et un espace précis, que ce serait un ensemble d'interactions organisé entre les collaborateurs au sein de l'organisation, lequel participerait à la construction collective d'une acception et d'une définition commune et partagée de la situation<sup>121</sup>.

Il s'agit aussi, de donner de l'âme, de passer de la cohérence à la cohésion, en promouvant un langage et un référentiel commun. L'absence de cohésion mène au cloisonnement, les équipes ne se soudent plus, le capital humain ne s'enrichit plus, et l'environnement collectif s'appauvrit.

La communication interne peut donc être considérée comme un ensemble d'actions mises en place dans le but de motiver et de garder une certaine cohésion interne autour d'un certain nombre d'objectifs et de valeurs.

Il est, enfin, question d'encourager chacun à mieux travailler. Ce nouvel objectif assigné à la communication interne s'adresse à chacun et en priorité au management. D'où l'importance d'un responsable communication compétent, censé intervenir en appui, en conseil et accompagnement pour favoriser une communication de proximité.

Il apparait donc, que la communication interne s'oriente vers différentes vocations, comme le confirment d'ailleurs, Philippe Detrie et Catherine Broyez, cette fonction a à la fois une vocation<sup>122</sup> :

- Pédagogique, qui cherche à expliquer l'entreprise et son environnement ;
- Mobilisatrice, visant l'intégration et la motivation des salariés ;
- Représentative, témoignant que tous les salariés véhiculent à l'externe les valeurs de l'entreprise.

On comprend alors que la communication englobe l'ensemble des actions entreprises pour mettre les collaborateurs en relation les uns avec les autres dans le but de réaliser un projet commun, permettant à chacun d'être connu dans sa personne et reconnu dans sa mission et donc être promoteur et collaborateur sur son lieu de travail.

Facilitant ainsi le plein épanouissement des hommes, « *la communication fait passer de l'organigramme à l'organisme et assure du même coup la vitalité, l'efficacité et l'adaptabilité de l'entreprise*<sup>123</sup> ».

---

<sup>121</sup> Ibid, p. 9

<sup>122</sup> *La communication interne au service du management* ; op. cit

<sup>123</sup> [https://prezi.com/yhssfinko6br\\_/la-communication-interne-comme-outil-efficace-dans-la-gestio/](https://prezi.com/yhssfinko6br_/la-communication-interne-comme-outil-efficace-dans-la-gestio/) consulté le 17/07/2015

La communication interne s'intéresse, bien entendu, au personnel. Mais lorsque l'entreprise établit une stratégie de communication interne, il s'avère utile de préciser quelles sont les personnes qui doivent être visées pour atteindre les objectifs escomptés par l'entreprise.

Ainsi, cette dernière peut s'intéresser soit à tout le personnel soit elle procède à une segmentation, telles que la structure, la localisation géographique, l'organisation, etc., selon des critères qui varient en fonction des finalités de chaque entreprise. A chaque cible doivent correspondre en principe des moyens de communication adaptés.

De ce fait, il semblerait que Mucchielli soit l'un des rares auteurs à considérer la communication interne dans une dimension à la fois humaine et managériale, et à instaurer, principalement, un caractère organisationnel à la fonction.

En effet, il a pu introduire dans sa définition à la communication interne, la notion de pilotage, de finalisation, d'organisation, d'espace et de temps, de dispositif, qui sous-tendent que la communication interne devrait être pratiquée d'une façon structurée et bien organisée.

Nicole Giroux (1994) perçoit quant à elle, la communication interne comme un des aspects de la communication organisationnelle qui se déroule entre les membres de l'organisation et en distingue trois types. La communication interne productive, intégratrice et organisatrice.

La première regroupe les aspects formels de la communication dans l'organisation. C'est donc une sorte de communication ascendante, car considérée comme un « *outil de direction et de contrôle social des personnes*<sup>124</sup>. »

La deuxième concerne moins les aspects formels, cependant elle met en évidence la dimension relationnelle. Dans cette optique, la communication est considérée comme une interaction. La conception de la transmission du message n'est plus linéaire et unidirectionnelle, mais sa signification est créée par les différents acteurs. Le but de cette communication est de créer du lien au sein de l'entreprise, comme le souligne Giroux, « *la communication interne devient alors un moyen de relier les membres de l'organisation pour former un groupe plus homogène*<sup>125</sup>. »

Le troisième type de la communication interne englobe à notre sens les deux précédents. Car elle est considérée comme « *une action conjointe qui vise à engager et à créer de la valeur, à*

---

<sup>124</sup> Nicole Giroux, *La communication, une définition en évolution*, Revues Communication et organisation, N° 5, 1994, pp. 16-45

<sup>125</sup> *Ibid.*

*parvenir à un accord à la suite des compromis ou d'accompagnements, à créer des engagements*<sup>126</sup>. »

Cette définition englobe aussi bien les aspects relationnels qu'opérationnels de la communication interne.

En définitive, la communication interne semble être un ensemble complexe, qui revêt les aspects formels et informels qui s'articulent entre eux, que Mintzberg (1962) qualifie d'interdépendance, sans lesquels l'organisation ne peut pas fonctionner.

Valérie Carayol (1993) propose, quant à elle, cinq dimensions de la communication interne, à savoir, la dimension d'intégration, de gestion relationnelle, patrimoniale, maïeutique et logistique<sup>127</sup>.

La première dimension a pour objectif de permettre une socialisation progressive des différents membres de l'entreprise. La seconde gère les multiples relations au sein de l'entreprise, et intervient lors de conflits nés des incompréhensions internes et permet de les anticiper. Ce qui évoque, en d'autres termes, l'aspect relationnel de la communication, en effet, « *toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation*<sup>128</sup>. »

La dimension patrimoniale de la communication interne peut signifier le lieu où l'identité et la culture se manifestent et que la communication interne a pour but non seulement de créer mais aussi de gérer. Autrement dit, « *la communication interne par le langage qu'elle utilise, par les choix d'évènements, de lieux qu'elle propose, contribue à créer l'identité de l'organisation*<sup>129</sup>. »

Quant à la quatrième, il s'agit d'un processus qui peut « *servir à faire accoucher des idées, à dialoguer, à concerter pour gérer la dynamique du changement de l'organisation et les apprentissages nécessaires à l'évolution de celle-ci. Elle permet également par le dialogue et le travail en commun d'élaborer un sens commun*<sup>130</sup>. »

---

<sup>126</sup> *Ibid.*

<sup>127</sup> Valérie Carayol, *Place de la structure d'entreprise de la fonction communication et stratégie de la communication interne*, Thèse de doctorat en Science de l'information et de la communication, Université Bordeaux 3, 1993

<sup>128</sup> *Ibid*, p. 262

<sup>129</sup> *Ibid*, p. 265

<sup>130</sup> *Ibid*, p. 265

Enfin, la dimension logistique a pour fonction de recueillir, traiter, transmettre et faire circuler l'information au sein d'une organisation. Elle rend ainsi, l'échange des informations possible<sup>131</sup>.

Nous pouvons déduire des différentes définitions, qu'il est difficile de cerner le concept de la communication interne, chacun des auteurs cités lui attribue un rôle différent, cependant ils se rejoignent sur le fait que la communication interne est indispensable pour chaque entreprise souhaitant améliorer son climat interne et mettre en avant la cohésion de ces équipes et enfin mieux gérer le flux des informations.

Mais alors quelle fonction attribuer à la communication interne et quels rôles joue-t-elle au sein de l'entreprise ?

## **2. La fonction 'communication interne' dans l'entreprise**

L'entreprise qui met en place une structure de communication interne vise, tout d'abord, à dialoguer avec son premier client, l'employé lui-même.

Les dirigeants sont de plus en plus conscients aujourd'hui de l'importance de cette fonction au sein de l'entreprise et les structures dédiées à cette tâche font ainsi leur apparition aussi bien dans les entreprises privées que dans les organismes publics (ministères, entreprises publiques, offices, etc.).

### **2.1. Niveaux de la communication interne : comment la gérer ?**

La communication est présente à tous les niveaux de l'entreprise. Cependant, cinq niveaux hiérarchiques de communication peuvent être identifiés dans l'organisation : communication intra personnelle, interpersonnelle, de groupe, organisationnelle et inter organisationnelle.

#### ***2.1.1. Niveau intra personnel :***

Il est perçu comme étant le plus fondamental. Par conséquent, il a une approche différente des autres niveaux. Dans ce sens, la composition des niveaux plus élevés est plus perçue comme étant basée sur les relations entre les individus, autrement dit le niveau interpersonnel.

#### ***2.1.2. Niveau interpersonnel :***

Il désigne la communication entre deux individus, habituellement en tête à tête ou en ayant recours à quelques outils de communication. Ce niveau est basé sur le précédent et fait appel

---

<sup>131</sup> *ibid.*

aux processus individuels de codage et de décodage. La communication interpersonnelle permet d'asseoir le niveau suivant, à savoir la communication de groupe.

### **2.1.3. Niveau groupe :**

Il s'agit de l'interaction entre trois personnes ou plus œuvrant ensemble pour réaliser des buts communs. Comme le niveau interpersonnel, la communication groupe recourt à la communication tête à tête ou à quelques médias de communication appropriés. La communication groupe se compose d'une multitude de rapports interpersonnels. Par conséquent, celle-ci est plus complexe que la communication interpersonnelle. En dépit de toute sa complexité, le niveau groupe de la communication concerne les unités de travail les plus importantes dans l'organisation.

### **2.1.4. Niveau organisationnel :**

Niveau relatif aux processus communicatifs, cognitifs et affectifs dans un contexte social plus large. Il inclut la communication multi-groupe composée de groupes interdépendants partageant des tâches pour réaliser un objectif commun. La communication en tête à tête n'est pas du tout possible à ce niveau.

### **2.1.5. Niveau inter organisationnel :**

Il s'agit du niveau dépassant toute communication organisationnelle.

## **2.2. L'organisation de la fonction communication interne définit son importance**

Plusieurs configurations organisationnelles peuvent être adoptées, selon les situations et les objectifs de l'entreprise<sup>132</sup>. Rattacher la communication interne à la Direction Générale, à la Direction des Ressources humaines ou encore à la Direction de la Communication joue un rôle influant sur la crédibilité et l'efficacité de la fonction<sup>133</sup>.

- Rattachée à la Direction des Ressources Humaines : il s'agit dans ce cas d'une communication managériale et sociale. Plus proche de la fonction qui gère les individus, la communication s'adapte plus facilement aux exigences du corps social.
- Rattachée à la Direction de la Communication : la communication est prise dans ce cas comme un tout (externe et interne). L'on parle, alors, de cohérence structurelle. Cependant, la technicité prime et la distance avec la méconnaissance du corps social est un risque

---

<sup>132</sup> Nicole Almeida, Thierry Libaert, *La communication interne de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2004

<sup>133</sup> Philippe Detrie, Catherine Broyez, *La communication interne au service du management*, Edition Liaisons, Paris, 2001



apparent.

- Rattachée à la Direction Générale : une communication interne stratégique<sup>134</sup>. Cette configuration facilite la réflexion sur les stratégies et les objectifs mais peut créer une dépendance excessive<sup>135</sup>.

- Cependant, à qui confier la responsabilité de la communication interne ? Le portrait d'un responsable de la communication interne est difficile à définir, à l'image de la fonction elle-même.

Un mouton à cinq pattes<sup>136</sup> ! C'est ainsi que Westphalen (2009) décrit le responsable communication. Il devra être capable de concevoir la politique de communication, d'assumer une mission de conseil, d'être un fin stratège, de mener un travail de réflexion et une action prospective.

J-P. Beal et P-A. Lestocart<sup>137</sup> pensent qu'être responsable communication est un curieux métier, car il demande des compétences et des qualités hors normes, multiples et parfois même contradictoires.

Il doit, être ouvert aux approches conceptuelles, mais aussi être expert dans de nombreuses techniques ; posséder les données stratégiques et les objectifs chiffrés, mais aussi connaître et sentir son entreprise jusqu'au niveau de ses différentes tribus ; être un homme de rigueur et de planification, mais qui sait aussi éviter les routines et les pesanteurs ; savoir synthétiser et avoir une bonne approche théorique, mais aussi faire régulièrement preuve de bon sens pratique dans l'action<sup>138</sup>.

Le rôle du responsable de la communication interne a également évolué. « *Avant, son approche était plutôt unidirectionnelle. Maintenant, il doit, d'une part, informer la direction des attentes des salariés (communication ascendante), d'autre part informer les salariés sur l'organisation (communication descendante) et, enfin, favoriser la connaissance mutuelle de ces derniers (communication latérale).* »<sup>139</sup>

P. Détrie et C. Broyez<sup>140</sup> décrivent ainsi les activités d'un responsable communication interne,

---

<sup>134</sup> *Ibid*

<sup>135</sup> D'après une étude menée par « Entreprise et Personnel » en 1995, in Nicole Almeida, Thierry Libaert, *La communication interne de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2004

<sup>136</sup> M-H. Westphalen, Thierry Libaert, *Communicator : toute la communication d'entreprise*, Dunod, Paris, 2009

<sup>137</sup> Jean-Pierre Béal, Franck Frommer, Pierre-André Lestocart, *Entre management et marketing : la communication interne*, Demos Editions, Paris, 2011

<sup>138</sup> *Ibid*

<sup>139</sup> Pierre Paquette, *La communication organisationnelle*, Bulletin Corpo Diagnostic, N° 5 <http://www.corpodiagnostics.com/Articles/article-CommunicationOrganisationnelle.pdf> consulté le 07/07/2014

<sup>140</sup> Philippe Detrie, Catherine Broyez, *Op. Cit.*

qui se résument ; dans l'analyse du fonctionnement de la communication à l'intérieur de l'entreprise ; dans la définition de la stratégie de communication interne en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise ainsi qu'avec les stratégies de communication externe et de ressources humaines ; et enfin la mesure et l'étude des résultats et des actions menées ainsi que l'évaluation du climat social de manière régulière.

### **2.3. Les rôles de la communication interne**

On ne peut imaginer une organisation sans échange d'informations et sans communication. La communication peut, alors, être assimilée au ciment qui maintient le squelette de la structure et qui en fait un corps à forme normale.

La communication interne remplit de nombreuses différentes fonctions dans une organisation. D'un point de vue managérial, nous pouvons allouer trois rôles à la communication interne<sup>141</sup>.

Le premier rôle est de communiquer les orientations, les tâches, et les règles de l'organisation. Le deuxième rôle est celui de coordonner les activités de l'organisation. Le troisième consiste à fournir au top management l'information concernant l'état de l'organisation et la fiabilité de la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

En outre, une communication interne efficace apporte un sentiment d'appartenance aux employés qui influence directement leur motivation.

Pour d'autres, la communication interne vise à fournir à l'ensemble des employés une vue générale sur les activités de l'entreprise ; à créer l'unité parmi les employés vis-à-vis des orientations ; à faciliter la délégation ; et enfin à contribuer à l'atteinte de résultats performants.

---

<sup>141</sup> *ibid*

### **3. Les objectifs et enjeux de la communication interne**

La communication interne a pour principal objectif la gestion de manière optimale la dichotomie demande/offre d'information dans l'organisation. Les particularités de la demande varient selon les lieux et les contextes et diffèrent en fonction des personnes. Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée.

#### **3.1. La communication interne au service du management**

La communication interne occupe une place primordiale au sein des organisations et cela dans la mesure où elle repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels. Elle fait également partie de la stratégie globale de l'entreprise. Grâce à celle-ci les entreprises ont toujours cherché à adapter leurs ressources internes aux nécessités externes du marché.

Dans un contexte économique marqué par une concurrence acharnée et une incertitude croissante, cette stratégie doit être formulée et comprise par les salariés qui en sont les principaux acteurs. Grâce à des supports de communication adaptés au contexte, la communication interne représente un moyen de transmission des objectifs majeurs préalablement fixés par l'entreprise à ses salariés.

La communication interne apporte un complément précieux à l'accomplissement de la stratégie de l'organisation. Elle est au service à la fois, de la pérennité et de la volonté de changement culturel. Réorganisation, rassemblement, fusion, renouvellement sont autant de transformations qu'il convient d'expliquer afin de faciliter la phase de transition de l'entreprise.

Le responsable de la communication interne, au sein d'une entreprise donnée, est appelé à traduire dans un premier temps la stratégie globale de l'entreprise en termes de communication, d'aider à la formulation des valeurs et de veiller à la pertinence des chartes ou codes élaborés en interne.

#### **3.2. La communication interne pour assurer le suivi et la gouvernance**

La continuité de la communication résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les individus et les équipes de travail.

Notons qu'il est recommandé d'appliquer un style de communication bien spécifique à chaque type d'organisation pour un meilleur fonctionnement. Selon l'organisation taylorienne, le principe est de remplir les tâches relatives à chaque poste en silence et sans contestation. Il

s'agit d'une simple application des directives. D'autre part, les organisations pyramidales s'inscrivent dans la même logique. Autrement dit, ces organisations sont animées par un management directif et régies par la ligne hiérarchique et engagent des circuits d'information descendants et sélectifs. Quant aux organisations modernes, agencées en cellules ou en réseau, leur stratégie consiste en la réduction de la ligne hiérarchique et se base sur une organisation transversale par projets<sup>142</sup>. Actuellement le mode de management le plus sollicité est le management participatif qui suppose le développement de relations, de dialogue et d'écoute.

La communication interne sensibilise le management à cette entrave désormais essentielle de l'action, elle l'aide à identifier les enjeux de communication liés aux situations professionnelles et à mettre en œuvre une communication adaptée.

Un échange et un partage d'expérience ne pourraient être possibles que grâce à une bonne stratégie de communication interne. Cette dernière encourage les échanges de connaissances et d'expériences pour faire partager et amplifier les progrès. Grâce à une ouverture des secteurs d'activités qui facilitent les transferts d'expériences, celle-ci renforce l'adhésion et la performance des organisations.

### **3.3. Un moyen efficace pour maintenir la cohésion et le partage**

Le troisième objectif de la communication interne se traduit par la mise en commun d'une culture d'entreprise. Qui dit culture d'entreprise, dit l'écoute active, la circulation de l'information et la compréhension du corps social.

En d'autres termes, la communication interne contribue à la construction d'une image positive et unifiée de l'entreprise. Soulignons que l'image de l'entreprise constitue un moyen de motivation et d'implication du salarié. Dans cette perspective, il convient donc de multiplier les efforts fournis. Il s'agit de les inciter à adhérer aux qualités requises pour la réussite et le bon fonctionnement global de l'entreprise. Arriver à instaurer une bonne image de l'entreprise, chez les différents acteurs de celle-ci, garantit la pérennité du système dans les années à venir.

Dans le but de renforcer l'efficacité de l'entreprise, la communication interne met en commun des informations stratégiques, culturelles et fonctionnelles.

La communication interne crée aussi les conditions d'une appartenance et d'une implication dans le cadre d'objectifs et de moyens connus de tous.

---

<sup>142</sup> Nicole D'Almeida, T. Libaert, *La communication interne de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2010

Dans son ouvrage, Philippe Morel (2002) synthétise ces objectifs en trois principales catégories<sup>143</sup> : informer et expliquer, motiver et fédérer, animer la vie organisationnelle.

D'après ce qui a été cité précédemment, il nous semble que la définition des objectifs de la communication interne s'avère être une tâche complexe, car ils ne peuvent se limiter à la simple transmission d'information de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Actuellement, la communication interne se voit assigner des objectifs stratégiques dont la réalisation nécessite des efforts colossaux et une prise de conscience de la part du top management.

Nous avons choisi de citer les différents objectifs recensés par une enquête<sup>144</sup> menée par le cabinet INergie en 2000. Ils ont pu déterminer 24 objectifs susceptibles d'être assignés à la communication interne. Le classement de ces objectifs par priorité se présente sous la forme du tableau suivant (ce sont les enquêtés qui ont déterminé l'ordre d'importance des objectifs de la communication interne) :

**Tableau 5** : Les composantes et les objectifs de la communication interne<sup>145</sup>

Composantes	Objectifs
<b>Managériale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expliquer l'entreprise et ses finalités</li> <li>✓ Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise</li> <li>✓ Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information</li> <li>✓ Faire circuler l'information</li> <li>✓ Aider le management à animer son équipe</li> <li>✓ Préparer les salariés à des changements d'organisation</li> <li>✓ Mobiliser les énergies de chacun, dynamiser</li> <li>✓ Décloisonner</li> <li>✓ Accompagner la mise en place d'un projet transversal</li> <li>✓ Favoriser l'initiative et l'autonomie</li> </ul>

<sup>143</sup> Morel Philippe, *La communication interne*, Ed. Vuibert, Paris, 2002

<sup>144</sup> « *L'âge adulte de la communication interne* », enquête menée par Inergie, in N. d'Almeida et T. Libaert, *La communication interne de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2010

<sup>145</sup> *La communication interne au service du management*, op. Cit., p. 64

<b>Commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ « Vendre » l'entreprise aux salariés</li> </ul>
<b>Culturelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion</li> <li>✓ Créer une identité d'entreprise, une culture commune</li> </ul>
<b>Humaniste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renforcer la considération et le respect mutuels</li> <li>✓ Situer la contribution de chacun au fonctionnement de l'entreprise</li> <li>✓ Permettre à chacun de s'exprimer</li> <li>✓ Former le personnel à la communication</li> <li>✓ Etablir un climat de confiance</li> </ul>
<b>Politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informer plus rapidement que les partenaires sociaux</li> <li>✓ Prévenir les conflits collectifs</li> <li>✓ Eviter la circulation des rumeurs</li> </ul>
<b>Institutionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informer le personnel avant l'extérieur</li> <li>✓ Favoriser les coopérations</li> <li>✓ Répondre au besoin d'information des gens</li> </ul>

## 4. Formes et supports de communication interne : une multiplicité de dispositifs

### 4.1. Formes de la communication interne

La communication interne se répartie en différentes formes et consiste en l'échange d'un nombre important de messages.

La communication présente donc différentes caractéristiques qu'il s'agit de préciser.

#### 4.1.1. Communication formelle et informelle

La communication est dite **formelle** lorsqu'elle est officielle, codifiée, réglementée, prévue sinon planifiée et passe par les voies hiérarchiques. C'est donc une relation officielle qu'entretiennent les membres de la hiérarchie d'une entreprise.

Ces relations sont généralement définies par l'organigramme de l'organisation, elles coïncident avec sa structure officielle qui se caractérise par une hiérarchie des postes et une spécialisation des tâches, des procédures et des règles<sup>146</sup>.

Elle est **informelle** quand elle s'établit hors des cadres normatifs imposés par l'organisation, se nouant au gré des affinités et des rencontres. Elle peut s'inscrire dans le contexte des relations interpersonnelles lors de l'exécution d'une tâche ou d'un travail, et avoir lieu dans des endroits propices à ce genre de communication, comme la cafétéria, les couloirs, les ascenseurs, etc.

Ce type de communication ne doit pas être sous-estimé, car elle est presque aussi importante que la communication formelle. Effectivement, le bouche à oreille ou 'les bruits de couloirs' peuvent révéler un manque de communication officielle, qui s'accroît au moment de crise, créant ainsi un climat de résistance pouvant être fatal pour l'organisation.

Cette communication devrait être considérée sérieusement afin d'éviter les malentendus, apaiser les tensions et renforcer la cohésion et surtout la confiance entre la hiérarchie et l'ensemble des collaborateurs.

#### **4.1.2. Communication ascendante et descendante**

La communication descendante s'adresse à l'ensemble des salariés, son objectif étant de faire circuler l'information réglementaire, tels que, le règlement intérieur, les mesures de sécurité, etc. Autrement dit c'est la communication qui fait descendre l'information « *du sommet hiérarchique vers la base opérationnelle*<sup>147</sup> » de l'organisation.

C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.

Considérée comme un outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel. Elle irrigue et anime la communauté de travail jusqu'à entretenir sa cohésion.

---

<sup>146</sup> Emmanuel Dupuy, Thomas Devers, Isabelle Raynaud, *La communication interne : vers l'entreprise transparente*, Editions des organisations, Paris, 1988

<sup>147</sup> Henry Mintzberg, *Le management : voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 2001, p. 155

Par contre la communication ascendante permet quant à elle, d'écouter les salariés et d'avoir leur feedback, d'instaurer un climat paisible et stimuler la motivation des salariés. Car c'est l'occasion pour eux d'exprimer leurs opinions, réactions, propositions et attentes<sup>148</sup>.

Cette forme de communication se révèle fondamentale, car elle permet de mieux connaître son personnel et de résoudre l'éventualité de conflits ou de tensions. Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du bas et remonte à la hiérarchie. C'est la communication dite du bas vers le haut.

On retient alors que la communication ascendante est un facteur de bon climat social et un moyen d'amélioration des performances de l'entreprise.

#### **4.1.3. Communication horizontale ou transversale**

La communication dite horizontale est une communication interactive qui favorise un flux important d'échange entre les différents membres du personnel. C'est-à-dire qu'il n'y a pas la notion de hiérarchie. C'est un échange d'« égal à égal », entre collaborateurs, d'une seule et même entité ou appartenant à des entités différentes.

L'information horizontale permet une circulation plus fluide de l'information et a l'avantage d'être plus riche du fait qu'elle met en commun des personnes de différents profils sur un problème ou une situation à résoudre.

Elle permet aussi de rassembler le personnel, de fonder « un esprit d'équipe », et indirectement, de mieux coordonner le processus de production et donc réaliser des gains en termes d'efficacité et de temps<sup>149</sup>. Elle permet aussi aux différents collaborateurs de se rencontrer, d'échanger des idées et d'unir leurs compétences<sup>150</sup>.

### **4.2. Multiplicité des dispositifs et des moyens de communication interne**

Une bonne communication interne suppose la mise en place des moyens pertinents à la hauteur des objectifs qu'elle se voit d'atteindre. Il existe de nombreux supports et outils de communication permettant ainsi de proposer un large panel d'informations à l'ensemble du personnel, lui facilitant l'accès à l'information recherchée.

---

<sup>148</sup> Liliane Demont, Alain Kempf, Op. Cit., p. 214

<sup>149</sup> M-H. Westphalen, Thierry Libaert, *Communicator : toute la communication d'entreprise*, Dunod, Paris, 2009, p. 66

<sup>150</sup> Liliane Demont, Alain Kempf, Op. Cit., p. 214



#### **4.2.1. Supports écrits : meilleurs moyens ?**

L'écrit est le premier vecteur de communication interne. Il permet de crédibiliser une information, de l'officialiser, il sert de référence en cas de besoin, étant donné qu'il engage son auteur.

Ces outils sont assez nombreux, et c'est la raison pour laquelle l'organisation doit être consciente, à la fois de l'opportunité qu'offre cette diversité et du risque éventuel, car trop d'information tue l'information. Il faut de ce fait éviter l'accumulation des documents qui peut mener à un désintérêt de la part du personnel, qui, en conséquent ne seront pas consultés.

#### **4.2.2. L'oral comme support de communication interne**

Contrairement aux autres précédemment cités, susceptibles de refléter une image de solidité et d'engagement, les moyens oraux quant à eux, permettent de mettre en place une communication de proximité qui s'exécute directement sur le lieu de travail. L'oral, est ainsi le moyen d'échange le plus naturel et le plus immédiat. Plusieurs outils sont utilisés pour communiquer à ce niveau-là.

Communiquer c'est partager des savoir-faire commun, être doté d'un savoir-être et d'un savoir-vivre. Comme nous l'avons remarqué plus haut, la formalisation n'exclut pas l'informel. De plus en plus utilisés, les TIC n'ont toutefois pas éliminé le papier.

En somme, une communication interne efficace nécessite des moyens à la hauteur des objectifs qu'elle se donne.

Le point suivant sera consacré à la communication interpersonnelle et sa place dans la communication interne. Puisque nous nous intéressons particulièrement aux interactions entre individus de cultures différentes au sein d'une seule et même organisation, nous avons jugé nécessaire de développer les caractéristiques de la communication interpersonnelle dans la communication interne.

### III. La communication interpersonnelle : une communication humaine ?

Cette communication dite de ‘face à face’ est une situation de communication que nous connaissons tous et que nous vivons quotidiennement, il est donc important de bien la comprendre et connaître ses différentes caractéristiques et ses multiples enjeux.

#### 1. Définition de la communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle est selon DeVito (1993) une communication humaine. D’après lui, « *il y a communication lorsqu’on émet, ou reçoit des messages et lorsqu’on donne une signification aux signaux d’une autre personne. Toujours, la communication humaine est déformée par les parasites, se produit dans un contexte, a un certain effet et comporte une possibilité de rétroaction*<sup>151</sup> ».

Nous pouvons en déduire, que la communication interpersonnelle est un processus et que dans ce processus communicationnel, les personnes en interaction sont à la fois source et destination du message. Elles encodent et décodent les messages simultanément. Ce processus de communication interpersonnelle se compose de plusieurs éléments, illustrés dans le schéma suivant.

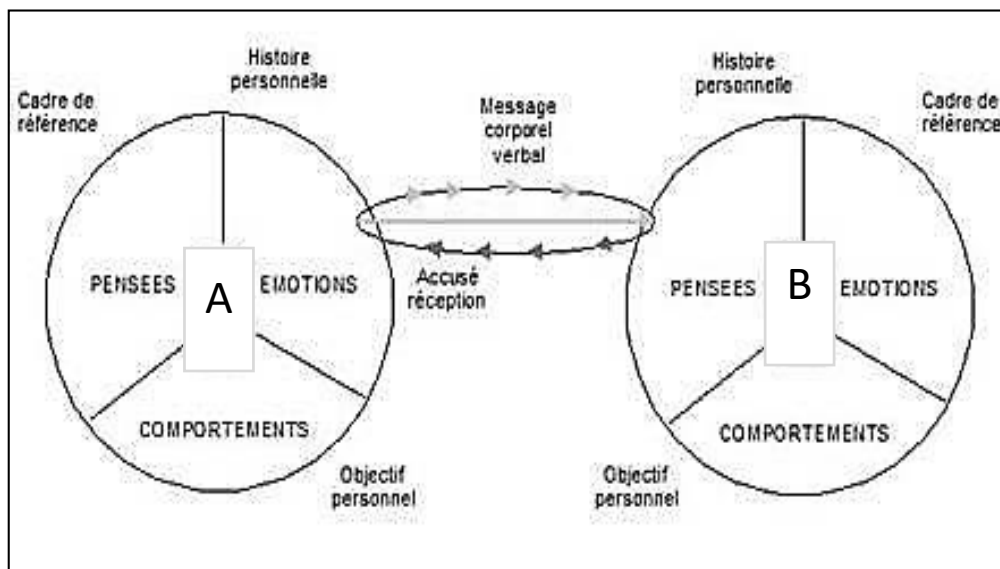


Figure 3 : La communication interpersonnelle<sup>152</sup>

<sup>151</sup> Joseph A. DeVito, *Les fondements de la communication humaine*, Edition Gaëtan Morin, Paris, 1993, p.5

<sup>152</sup> J. A. DeVito, G. Chassé, C. Vezeau, *La communication interpersonnelle*, Erpi, Paris, 2002

Ce schéma met en situation deux personnes A et B en train de communiquer. Ainsi, au début de leur interaction il y a des significations, et le fait de communiquer implique forcément un échange de significations. Celles-ci doivent être encodées sous forme de signes afin de former un message, qui à son tour, sera véhiculé sous l'influence de bruit, à travers un canal de communication<sup>153</sup>.

Ce message une fois reçu, est décodé en fonction du contexte socioculturel dans lequel a lieu la communication et qui influence l'interprétation du message. La communication interpersonnelle permet ainsi « *de dialoguer avec les autres, de mieux les connaître et de mieux se connaître soi-même tout en se révélant aux autres.*<sup>154</sup> »

Pour Claude Duterne (2002), « *lorsque nous pensons communication, en effet, il nous vient immédiatement à l'esprit l'idée de transmission d'information, si possible mutuelle, entre deux ou plusieurs interlocuteurs. La communication est perçue généralement comme un échange, un partage plus ou moins bien réussi auquel est associé l'idée de meilleure compréhension ainsi que la connaissance partagée ou de rapprochement entre les deux personnes*<sup>155</sup>. » C'est donc une sorte d'interaction à laquelle doivent participer les différents membres.

Ainsi, pour mieux comprendre la communication interpersonnelle, il faut d'abord connaître la fonction de chacun des éléments qui la composent.

## **2. Les éléments du processus de la communication interpersonnelle**

Comme nous l'avons mentionné au niveau du schéma de la communication interpersonnelle celle-ci se compose de plusieurs éléments dont il faut connaître la fonction.

### **2.1. Les significations des messages**

Les significations qu'on attribue aux messages peuvent être de nature cognitive ou affective, ou des fois même les deux. Dans tout acte de communication, nous échangeons des sentiments, des idées et des intentions dont les significations justifient les messages. Ces significations diffèrent d'une personne à une autre, les mêmes mots n'évoquent pas systématiquement les mêmes choses pour tout le monde. « *Les significations résultent d'un mécanisme de formation*

---

<sup>153</sup> Gail E. Myers, *Les bases de la communication interpersonnelle : une approche théorique et pratique*, Mc Grow Hill, Montréal, 1984

<sup>154</sup> Joseph A. DeVito, *Les fondements de la communication humaine*, Edition Gaetan Morin, Paris, 1993, p.4

<sup>155</sup> Claude Duterne, *La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, De Boeck, 2002

*de sens qui dépend nécessairement des souvenirs, des connaissances acquises, des besoins et des intentions. Personne ne partage tout à fait les mêmes significations, car personne n'a vécu tout à fait les mêmes évènements, et donc les mêmes expériences<sup>156</sup>. »*

Ces significations peuvent aussi être influencées par le groupe d'appartenance et la culture. Ces groupes partagent souvent des convictions religieuses et culturelles, des façons d'agir et de penser, ils mettent en place des règles et des modes de vie communs à tous les membres. Et c'est en fonction de ces règles que les autres sont jugés. Ce qui influence pratiquement toutes nos interprétations des messages.

## **2.2. Les signes comme moyens de décoder le message**

Les signes sont considérés comme « *des stimuli auxquels nous associons un sens particulier. N'importe quel stimulus peut servir en tant que signe. Un stimulus devient un signe dès qu'il acquiert la propriété de faire naître une quelconque signification<sup>157</sup>* ». Ce sont donc des moyens de créer une représentation mentale d'un objet, d'un sentiment, d'une action, ou autre, dans l'esprit de son interlocuteur.

Les mécanismes qui permettent de dégager une signification des signes sont l'encodage et le décodage le premier consiste à transposer une signification qui peut être reconnue et interprétée et le second permet de dégager une signification des signes émis par le message.

Pour s'assurer que l'on est bien compris par son interlocuteur, celui-ci réagit aux signes, cette action est nommée rétroaction ou feedback. Elle est capitale dans une communication interpersonnelle. Elle permet de vérifier si le message a bien été interprété, ou s'il faut le modifier afin d'aboutir à une communication réussie et efficace<sup>158</sup>.

## **2.3. Le canal : voie ou voix ?**

Celui-ci signifie la voie à travers laquelle passent les signes du message transmis. Nous nous exprimons à travers la voix, les gestes, nous utilisons aussi le regard ou même le toucher, tout dépend de la situation de communication et de la relation établie avec l'interlocuteur.

De ce fait le canal est classé selon le moyen de communication utilisé, qu'on appelle média. Nous pouvons en distinguer deux types, des médias pour la communication directe, dans

---

<sup>156</sup> J. A. DeVito, G. Chassé, C. Vezeau, *La communication interpersonnelle*, Erpi, Paris, 2002, p. 28

<sup>157</sup> Ibid, p. 29

<sup>158</sup> Philippe Cabin, J.F. Dortier, *La communication : Etats des savoirs*, Ed. Sciences humaines, Paris, 2005

laquelle la transmission du message est immédiate, et d'autres pour la communication différée, qui impliquent un délai dans la transmission et la réception du message, tels que les courriers et les courriels.

En somme, le choix du canal dépend de la nature du message à transmettre, de la qualité des rapports avec l'interlocuteur et des effets qu'on recherche à travers notre communication<sup>159</sup>.

#### **2.4. Le bruit, un facteur empêchant la communication**

C'est tout facteur pouvant entraver la réception d'un message. Il peut être associé au canal choisi pour la transmission du message. Comme il peut être associé aux facteurs psychologiques, physiologiques ou sémantiques, qui doivent être pris en compte dans une communication interpersonnelle<sup>160</sup>.

#### **2.5. Le contexte : un facteur influent**

Toute communication se déroule dans un contexte précis qui impacte son contenu. Il s'agit des conditions dans lesquels se retrouvent des interlocuteurs pour communiquer. Un échange ayant lieu dans un contexte formel, dans un bureau par exemple, n'est pas le même si les personnes se retrouvent dans un endroit convivial et informel. Nous communiquons différemment d'un contexte à l'autre.

DeVito<sup>161</sup> distingue trois types de contextes. Le premier est le **contexte physique**, qui fait référence à l'environnement dans lequel a lieu l'interaction. Le deuxième est le **contexte temporel**, qui se réfère au moment où le message a été émis et à sa durée.

Par exemple raconter des blagues au moment d'un enterrement sera forcément déplacé et très mal vu par les autres. Ou alors au moment d'une présentation lors d'une réunion ou d'un colloque, la durée est prédéfinie et donc le contenu du message varie en fonction de la durée allouée.

Et enfin, le **contexte socioculturel** qui est déterminé par les idées que les gens se font des uns et des autres. Il influe ainsi le genre de communication et de relation à établir avec les autres.

---

<sup>159</sup> Sybil Persson, *Méthodes de communication interpersonnelle*, Eska, Paris, 2005

<sup>160</sup> Pierre Dionne, *Communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Palo Alto*, Editions d'organisations, Paris, 1990

<sup>161</sup> Joseph A. DeVito, *Les fondements de la communication humaine*, Edition Gaetan Morin, Paris, 1993

Maintenant que nous avons évoqué les différents éléments du processus de la communication interpersonnelle, nous consacrons le point suivant aux différentes phases nécessaires pour établir une relation interpersonnelle.

Car, quand nous émettons un message, il y a automatiquement un contenu, une information à transmettre, mais le but est aussi d'établir une relation avec son interlocuteur. Comme le souligne Kerbrat-Orecchioni (2016), « *les participants à l'échange communicatif, construisent entre eux un certain type de relation (de distance ou de proximité, de hiérarchie ou d'égalité, de conflit ou de connivence), qui ne cesse d'évoluer au cours du déroulement de l'interaction* <sup>162</sup>».

### **3. Les phases des relations interpersonnelles et leurs caractéristiques**

Nous avons vu que les relations interpersonnelles sont une interaction entre deux ou plusieurs personnes. Il s'agit d'une interaction des comportements propres à chaque individu, et qui sont susceptibles d'être influencés par les autres, et qui peuvent soit s'y opposer soit y adhérer et s'y adapter.

Chaque relation est en perpétuelle évolution, elle se développe et suit des étapes bien définies.

#### **3.1. Les différentes phases des relations interpersonnelles**

Pour établir des relations interpersonnelles il faut passer par des phases, que DeVito nomme le modèle des cinq étapes<sup>163</sup> ; la prise de contact, l'engagement, la création et l'entretien des liens intimes, la détérioration et la dissolution, dont nous présentons les caractéristiques ci-après.

##### **3.1.1. La prise de contact**

Constitue la première étape du contact avec l'autre. Elle est basée sur les perceptions sensorielles, c'est le fait de voir, sentir, et entendre son interlocuteur. C'est au moment de cette phase et lors des premières minutes d'échange que la décision, de rester et d'établir une relation ou de partir, est prise.

L'apparence physique, comme nous l'avons cité un peu plus haut, est cruciale, car c'est le premier aspect remarquable.

---

<sup>162</sup> Kerbrat-Orecchioni, *Les actes de langage dans le discours : théories et fonctionnement*, Armand Colin, Paris, 2016, p. 68

<sup>163</sup> Op. Cit., p. 180

Toutefois, d'autres aspects peuvent être remarqués tels que le dynamisme de la personne, sa franchise, sa posture physique, etc. mais une fois que la sympathie est installée, et que la décision d'établir une relation plus avancée est prise, le passage à la deuxième phase s'accomplit.

### **3.1.2. L'engagement**

A ce niveau, la personne prend la décision d'approfondir la relation afin de mieux connaître l'autre. Durant cette phase l'interlocuteur est mis à l'épreuve, le but est de découvrir ses intentions vis-à-vis de cette relation.

### **3.1.3. La création et l'entretien des liens intimes**

A ce stade, l'engagement est plus profond. La relation est développée, et les deux personnes se découvrent, se dévoilent, se racontent des confidentialités. Les sujets de discussion sont multiples et très diversifiés, et la manière d'en parler est très personnelle. C'est une relation intime qui s'installe entre les deux interlocuteurs.

Ainsi, plus la relation évolue, plus les deux individus se connaissent et plus ils partagent des moments ensemble. Leur façon de parler et de discuter devient alors de plus en plus intime.

### **3.1.4. La détérioration**

Les liens ne sont plus aussi forts au niveau de cette phase. La relation perd de son importance. Les échanges s'appauvrissent et la relation se dégrade et se noie dans le silence. Cette relation devient futile et on ne lui consacre plus de temps.

Ainsi plus les personnes avancent dans cette phase, plus ils se rapprochent de la rupture de leur relation.

### **3.1.5. La dissolution**

Lors de cette phase, les liens se rompent entre les deux personnes, qui peuvent ressentir un soulagement suite à cette rupture, comme elles peuvent en être frustrées, ce qui donne lieu à des hostilités et des reproches.

## **3.2. Le passage d'une phase à l'autre**

Il existe quatre possibilités pour le passage d'une phase à une autre lors de l'établissement d'une relation interpersonnelle.

### **3.2.1. La rupture**

Celle-ci est valable pour toutes les étapes, car à tout moment une personne peut vouloir rompre la relation, même au moment de la prise de contact, pour éviter de s'engager plus loin dans l'échange.

### **3.2.2. La progression**

La relation peut évoluer et progresser selon l'ambition de chacune des deux personnes. Passer d'une étape de prise de contact à des étapes plus intimes, en est la parfaite illustration.

### **3.2.3. La stabilisation**

La relation établie peut se stabiliser au niveau d'une phase déterminée et ne pas avancer. Par exemple la personne peut choisir de s'engager sans créer des liens intimes, ce sera une manière de stabiliser la relation. Elle peut avoir lieu au niveau de toutes les étapes, comme c'est le cas pour la rupture.

### **3.2.4. La régression**

Il y a aussi cette possibilité de régresser d'une étape à l'autre en cas de non compréhension, d'insatisfaction, etc. La personne peut faire le choix de revenir à la phase d'engagement, après avoir établi des relations intimes, à cause d'une gêne quelconque. Sans pour autant rompre la relation.

Ces différents types de phase et les passages d'une phase à l'autre ne concernent pas uniquement les interactions interpersonnelles dans un environnement privé ou personnel mais ils s'appliquent également aux personnes qui interagissent dans un milieu professionnel. Ce sont donc ces éléments de théories qui nous permettront d'analyser les différentes communications interpersonnelles établies entre collaborateurs de cultures différentes au sein des organisations faisant l'objet de notre terrain de recherche.

Néanmoins d'autres éléments ont attiré notre attention et qui sont susceptibles d'influencer les échanges interpersonnels. Il s'agit notamment des émotions et la manière d'exprimer ses émotions, qui sont loin d'être les mêmes au sein des cultures en question.

## **4. La communication interpersonnelle et l'expression des émotions**

Les émotions font partie intégrante de la communication. Il est donc important et parfois même difficile de les exprimer. Ainsi, ne pas ou mal exprimer ses sentiments peut entraîner une



incompréhension du message transmis. C'est donc une dimension indispensable à la vie de chaque individu.

L'émotion « *consiste à une manifestation affective passagère, de plus ou moins forte intensité (comme la peur, la colère, la joie, l'excitation, la tristesse, le dégoût, ...) comportant des aspects expressifs, subjectifs et somato-végétatifs. Elle est l'expression immédiate de notre relation qualitative au monde et aux autres*<sup>164</sup> ». Dans un acte de communication, ces manifestations peuvent varier en s'exprimant à travers les gestes, les mimiques, la couleur de la peau, la transpiration, et bien d'autres façons.

Dans une communication interpersonnelle, les interlocuteurs expriment leurs émotions, qu'il s'agisse de plaisir, de peur, de tension, de répulsion, d'ennui, ou autres, ceci représente une dimension énergétique et dynamique<sup>165</sup>.

Ces manifestations émotionnelles varient d'une personne à l'autre et sont exprimées différemment selon les cultures. Exprimer ses émotions ou les retenir dépend du contexte, de la culture et de la société. Ainsi, dans certaines sociétés exprimer ses sentiments en public, peut être considéré comme un signe de faiblesse, alors que pour d'autres cela pourrait signifier le contraire.

Une autre variable devrait être prise en compte, celle du genre. Etre un homme qui exprime facilement et librement ses sentiments peut être mal vu dans certaines cultures. « *Ces normes sociales et culturelles [...] reflètent des mécanismes psychologiques, la peur de se dévoiler, d'être débordé et submergé par ses émotions, d'apparaître vulnérable.*<sup>166</sup> »

Une émotion se compose de trois aspects ; des réactions physiologiques, des interprétations cognitives et des croyances culturelles<sup>167</sup>.

Le premier aspect représente les réactions les plus repérables de l'expression des émotions. Il se manifeste à travers de nombreuses manifestations, tels que rougir, transpirer, avoir des palpitations, etc., toutes ces réactions révèlent la présence d'une émotion.

Le second aspect est celui qui permet d'interpréter les comportements des autres en se référant à ses propres comportements. Nous pouvons attribuer une émotion à chaque situation selon ce

---

<sup>164</sup> Edmond Marc, Dominique Picard, *Relations et communication interpersonnelle*, Dunod, Paris, 2008, p. 85

<sup>165</sup> Ibid.

<sup>166</sup> Ibid., p. 87

<sup>167</sup> J. A. DeVito, G. Chassé, C. Vezeau, *La communication interpersonnelle*, Erpi, Paris, 2002

qui se produit, d'après notre vécu et notre état d'esprit au moment-même où se déroule la communication.

Le troisième et dernier aspect permet de comprendre que la culture est un élément crucial à prendre en considération dans l'interprétation des émotions. Elle influence d'une manière certaine l'expression des émotions.

Il faut de ce fait, bien tenir compte des normes et des croyances culturelles dans l'expression des émotions, sans oublier l'aspect lié au genre, qui influence aussi la manière dont on s'exprime. Ne pas en tenir compte peut engendrer des conflits et des difficultés de communication.

## **5. Sources de difficultés et de détérioration des relations interpersonnelles**

Les difficultés et les problèmes liés à la communication interpersonnelle sont très fréquents. Ces difficultés peuvent provenir « *de traits de caractère ou de personnalité, d'aptitudes ou de compétences propres à l'individu, mais il est important de souligner que ces aptitudes, ces compétences ou ces traits résultent eux-mêmes de contextes et d'apprentissages interactionnels*<sup>168</sup> ». C'est donc en étudiant ces processus d'interaction et les perturbations susceptibles de les affecter que nous arriverons à comprendre la nature des obstacles relationnels.

La détérioration des relations interpersonnelles peut être défini comme « *l'affaiblissement des liens qui unissent une personne à une autre*<sup>169</sup>. » Au moment de cette phase, les échanges perdent de leur profondeur, en conséquence, ils sont de plus en plus superficiels. Nous assistons ainsi à un processus de détachement<sup>170</sup>.

D'après Steve Duck<sup>171</sup>, un des chercheurs en relations interpersonnelles, il existe cinq étapes menant à la détérioration.

- La phase d'effritement, une phase dans laquelle les personnes concernées ne sont plus satisfaites.

---

<sup>168</sup> Edmond Marc, Dominique Picard, Relations et communication *interpersonnelle*, Dunod, Paris, 2008, p. 106

<sup>169</sup> Joseph A. DeVito, *Les fondements de la communication humaine*, Edition Gaëtan Morin, Paris, 1993, p. 192

<sup>170</sup> Altman I., Taylor D., *Communication in interpersonal relationships: Social Penetration Theory*, M. E. Roloff and G. R. Miller, Newbury Park, CA, Sage, 1987, In Joseph A. DeVito, *Les fondements de la communication humaine*, Edition Gaëtan Morin, Paris, 1993

<sup>171</sup> Duck Steve, *Human Relationships*, SAGE Publications Ltd, London, 1986 in Joseph A. DeVito, *Les fondements de la communication humaine*, Edition Gaëtan Morin, Paris, 1993

- La phase intrapsychique, où chaque personne pense intérieurement à son insatisfaction pour pouvoir en parler par la suite à son entourage.
- La phase dyadique permet aux deux personnes de discuter de leur problèmes et difficultés afin d'essayer de les résoudre. Ils confrontent ainsi leurs problèmes tout en mettant en évidence l'aspect relationnel.
- La phase sociale, celle-ci a lieu si la phase précédente n'a pas donné de résultats, c'est donc le moment où la personne décide de rompre la relation et y mettre fin. A la suite de cette décision, elle cherche un soutien social, l'empathie et la compréhension de la part des autres.
- La phase de l'enterrement, a pour but d'effectuer un bilan des différentes étapes de la relation et de leur histoire. De penser à son début, son évolution et sa dissolution.

Ainsi, les causes de la dissolution de toute relation peuvent varier selon les individus. Quand les facteurs ayant induit l'établissement de la relation diminuent, la relation tend à la détérioration. Si cette relation ne permet plus aux personnes de combattre la solitude, d'avoir du respect et de l'estime l'un vers l'autre, s'il n'y a plus d'attraction, etc. plusieurs raisons font que la relation se détériore.

Ceci peut être le cas aussi, pour le cadre professionnel, ainsi si deux collègues manquent de respect l'un envers l'autre, ou si leur comportement change d'un jour à l'autre, ou encore si la personne n'arrive pas à séparer sa vie privée de sa vie professionnelle, ceci peut engendrer une insatisfaction et peut être facteur de détérioration.

Il est possible que les relations détériorées soient restaurées à condition que les deux parties le souhaitent. Il est, tout d'abord, important de reconnaître le problème, ensuite il est préférable de communiquer d'une manière franche et honnête, tout en évitant les messages négatifs et en valorisant les plus positifs.

Il est question de montrer son intérêt pour l'autre personne, de rehausser son estime avec de la reconnaissance pour enfin inverser les processus de communication négatifs que les acteurs ont vécu lors de la détérioration.

## **6. Etablir et maintenir une relation interpersonnelle réussie**

Le fait d'établir une relation est un choix, celui-ci se base principalement sur une attirance ou une attraction, car souvent on tisse des liens avec des personnes qui nous attirent.

L'attraction personnelle se base essentiellement sur cinq raisons<sup>172</sup>. Il s'agit du physique et la personnalité, la proximité, le renforcement, la ressemblance et la complémentarité.

Dans le cas où le physique de la personne est attirant et que sa personnalité est agréable, nous attribuons facilement des caractéristiques positives et vice versa. La proximité physique est une autre raison qui permet d'établir une relation à condition de donner une bonne impression au départ.

Le renforcement consiste à faire des compliments et des éloges aux autres. Ainsi la personne dont l'attitude exprime la reconnaissance et la gratitude est forcément attractive.

L'attraction a lieu également quand deux personnes se ressemblent que ce soit sur le plan physique, comportemental ou même psychologique et idéologique. Partager les mêmes visions, attitudes et idées est un facteur d'attraction.

Enfin, l'attraction peut aussi s'exercer à l'égard des individus qui se complètent. Autrement dit, des qualités qu'une personne n'a pas mais qu'elle retrouve chez l'autre est un facteur d'attraction.

Entretenir des relations interpersonnelles doit répondre à des besoins qui cherchent à être comblés. Ces relations permettent d'éviter la solitude, de se sentir apprécié et aimé, de se sentir protégé, etc. Elles aident à mieux se connaître soi-même. Et de ce fait contribuent à augmenter l'estime de soi. Elles sont aussi un moyen de partage de joies et de douleurs entre les personnes.

Afin de maintenir des relations interpersonnelles, il est nécessaire d'adapter ses comportements en fonction des personnes et des situations d'interaction. Il existe, selon Dindia et Baxter<sup>173</sup>, quatre stratégies pour maintenir une bonne relation interpersonnelle.

- Comportements prosociaux : ils sont relatifs aux comportements et à l'attitude de la personne, ils consistent à être poli, courtois et amical afin d'arriver à un compromis.
- Comportements cérémoniels : consistent en la célébration des faits marquants et des événements clés.
- Comportement de communication : ce sont des comportements qui prouvent à son interlocuteur qu'on écoute ce qu'il dit et qu'on s'intéresse à son discours.

---

<sup>172</sup> Joseph A. DeVito, *Op. Cit*, p. 186

<sup>173</sup> *Ibid.*, p. 191

- Comportements d'union : fait référence à la possibilité de passer du temps ensemble pour exercer des activités en commun.

Une communication interpersonnelle réussie nécessite des sacrifices, des compétences communicationnelles, des aptitudes et des attitudes à adopter lors des interactions. Être capable de s'ouvrir à l'autre, d'être franc, d'avoir de l'empathie, de manifester son intérêt et sa reconnaissance, être doté d'une certaine ouverture d'esprit, être conscient et tolérant vis-à-vis de la différence, tenir compte des spécificités culturelles, etc.

Nombreuses sont les qualités et compétences d'un bon communicant. Ceci permet donc à toute personne de mieux gérer les relations interpersonnelles et éviter les incompréhensions et les conflits.

Ce sont donc des attitudes et des comportements à adopter tant au niveau personnel que professionnel. Certes les contextes diffèrent mais les relations interpersonnelles s'établissent quelles que soient les situations et les conditions.

En somme, il est évident de souligner l'importance des rapports interpersonnels au sein de l'organisation, à travers la communication interne, qui a fait l'objet du point précédent. Nous avons ainsi présenté ses caractéristiques, son rôle et ses objectifs en milieu organisationnel.

#### **IV. Synthèse du premier Chapitre : Rôle de la communication au sein de l'organisation**

Il paraît à présent claire que la communication est un outil crucial pour la réussite et le succès de toute entreprise à condition de maîtriser ses outils et de bien s'en servir.

Paradoxalement et malgré les multiples outils et moyens de communication, les insatisfactions du personnel concernant la communication interne continuent de s'accroître, et les décisions les concernant semblent de moins en moins faciles à prendre. En effet, la tendance à vouloir trop communiquer peut créer une certaine surcharge d'informations qui pourra par conséquent aboutir à un manque d'information et un désintérêt<sup>174</sup>.

Pour couronner ce chapitre, nous pouvons conclure que les objectifs de la communication interne ne se limitent pas à une seule fonction mais plusieurs. Nous en dénombrons quelques-unes, tels que, Ecouter le personnel, produire une information afin de répondre aux différentes

---

<sup>174</sup> Jean-Marc Decaudin, *La communication interne : stratégies et techniques*, Dunod, Paris, 2006

attentes, la transmettre et la partager grâce aux outils que nous avons cités antérieurement, planifier et coordonner les multiples actions ayant pour but de convaincre et inciter le personnel à adhérer à la politique interne de l'organisation, etc.

Finalement, nous constatons que la communication interne joue un rôle capital dans l'efficacité du processus organisationnel. Elle tend à modifier ou infléchir le comportement d'un individu ou d'un groupe afin de les orienter vers la réalisation de certains objectifs, comme par exemple le fait d'adopter de bonnes pratiques, d'utiliser un nouvel outil, documenter une activité, etc.

Néanmoins, il existe d'autres outils que nous n'avons pas cités et qui pourront avoir un impact important sur les équipes de travail et leur cohésion. Il s'agit de mettre en place ce que nous avons appelé « Projet de Motivation ».

C'est-à-dire que l'entité responsable de la communication interne devrait proposer à la hiérarchie un projet qui met en place des activités ludiques tels que le Lipdub, le FlashMob ou autres journées, où se rassemblent l'ensemble des collaborateurs ou quelques-unes des entités, qui ont pour but d'organiser des activités et des jeux mettant tous les salariés en collaboration et leur permettant ainsi, de comprendre la nécessité du travail d'équipe et d'améliorer la cohésion de leurs équipes de travail.

Ce sont des activités qui ont de multiples objectifs, à la fois motiver le personnel, le distraire et aussi susciter sa créativité. Tous ces éléments apportent de la plus-value au travail, améliorent la productivité et permettent de gérer les tensions entre collaborateurs et entre les différentes entités de l'organisation.

Les éléments que nous avons cités tout le long de ce chapitre, nous permettront de mieux comprendre le fonctionnement des organisations qui font objet de notre terrain de recherche. Ainsi, les questions que nous avons posées au moment des entretiens ou dans le questionnaire que nous avons administré en ligne, se rapportent aux concepts et théories évoqués dans cette partie. Ces dernières constituent une référence qui nous permettra d'effectuer une analyse structurée et fondée sur les théories des auteurs cités.

Au niveau du chapitre suivant, nous allons tenter de cerner la notion de culture et de montrer sa complexité tant au niveau de la multiplicité de ses définitions qu'au niveau de la diversité de ses contextes.



**Chapitre II :**  
**Fondements théoriques des approches**  
**culturalistes**





## **Section I : Culture et interculturel : définitions et concepts liés**

### **I. La notion de culture : une notion polysémique**

#### **1. Une pluralité de définition**

La notion de culture et les différentes acceptions qu'elle a acquises sont apparues dans le champ des sciences sociales et particulièrement en anthropologie qui en a fait son objet privilégié. Le terme de culture est adopté, que l'on parle de caractères héréditaires, de considérations identitaires, de patrimoine artistique, ou même de productions matérielles. La culture est donc indéfiniment enrichie d'extensions, différents sens lui ont été accordés par les anthropologues et même bien avant eux, des philosophes et des penseurs.

Il n'est pas possible dans le cadre de ce travail de recherche de présenter tous les usages du mot culture dans le domaine des sciences humaines et sociales. Nous avons donc privilégié l'anthropologie et la sociologie, tout en sachant que d'autres disciplines utilisent et recourent à la notion de culture, telles que la psychologie sociale, la linguistique, l'économie et bien d'autres.

Ainsi, nous avons choisi d'apprivoiser la complexité de notre objet d'étude et d'évoquer l'évolution sémantique de la notion de culture et l'historique des différents débats suscités.

Partout et depuis toujours, les gens ont appris à reconnaître comme « étrangers » ou « proches » ceux dont les paroles, les gestes et l'habillement leur sont inhabituels ou familiers dans le cas contraire. Les documents traitant des différentes traditions et coutumes remontent aussi loin que les notes écrites en Chine antique, en Grèce et dans bien d'autres civilisations. Penseurs, missionnaires ou encore philosophes méditaient depuis des siècles sur nos origines en examinant le langage, les religions, les arts, la guerre, les lois, etc.

Cependant la notion de culture n'est apparue qu'au siècle des lumières, avant qu'elle ne soit diffusée, par emprunt linguistique, dans d'autres langues telles que l'anglais et l'allemand.

Arrêtons-nous d'abord sur l'étymologie du mot « culture », qui, en 1700 faisait déjà partie du vocabulaire français. Ce terme dérive du mot latin *cultura* qui désignait le soin apporté aux champs et au bétail. Il parut ainsi, à la fin du XIII<sup>ème</sup> siècle pour signifier une parcelle de terre cultivée<sup>175</sup>. Ensuite, il s'opère un glissement de sens au début du XVI<sup>ème</sup> et ne désigne plus un

---

<sup>175</sup> Denys Cuhe, *La notion de culture dans les sciences sociales*, la Découverte, Paris, 2010

état, celui de la terre cultivée, mais une action, celle de cultiver la terre. A partir de là, se forme le sens figuré qui s'impose au milieu du XVIème siècle, on parle alors de culture comme étant une « faculté », autrement dit, la développer grâce à « des exercices intellectuels appropriés ». Toutefois, ce sens reste très peu utilisé et n'obtient aucune reconnaissance académique, et n'a pas pu se frayer une place dans les dictionnaires de l'époque. Ce n'est qu'au XVIIIème siècle, que le terme de « culture » fait son entrée dans le dictionnaire de l'Académie Française<sup>176</sup>. Et apparaît dans des articles traitant des lettres, de la philosophie, de l'art, des sciences, de l'éducation et bien d'autres.

La notion de culture s'inscrit ensuite pleinement dans l'idéologie des lumières et se caractérise par deux aspects importants. Le premier, associe la culture à l'évolution, au progrès, à la remise en question et à l'éducation, lesquels sont au cœur de la pensée de cette période. Le second, emploie souvent la culture au singulier et la confond avec civilisation. Cette dernière renvoie à des processus ou des progrès collectifs contrairement à la culture qui évoque beaucoup plus les progrès individuels. La civilisation est ainsi considérée comme moyen de distiller les gens de leur ignorance et de leur irrationalité, pouvant transformer le savoir en outil d'exercice du pouvoir afin de repenser l'éducation, la législation et les différentes institutions.

La découverte de la notion de culture aura un grand impact sur la méthode française et occidentale dans la perception des autres cultures. Il est d'ailleurs intéressant de noter que « cultures » au pluriel ne voient le jour que par un réflexe identitaire allemand face à la puissance des états voisins, notamment anglais et français.

Au XVIIIème siècle, le mot *Kultur* apparaît dans la langue allemande et semble être transposé à partir de son équivalent français. Hegel et Herder (1964) rompent avec l'universalisme des philosophes des lumières et introduisent une approche particulariste en revendiquant « le génie du peuple<sup>177</sup> » qui serait une marque distinctive et indivisible faisant allusion à la classe supérieure en Allemagne qui utilise la langue française comme un prestige. Si cette vision assez nationaliste a ouvert la voie aux « cultures » au pluriel et a reflété l'originalité des diverses nations, elle a aussi enraciné l'idée de « cultures » comme totalités liées à un territoire.

---

<sup>176</sup> Dictionnaire de l'Académie Française, Edition 1718

<sup>177</sup> Johan G. Herder, *Une autre philosophie de l'histoire*, Paris, 1964 (1<sup>ère</sup> édition en allemand, 1774)

## 2. De l'anthropologie à la sociologie : vers une nouvelle définition

Le concept de culture fut introduit au XIX<sup>ème</sup> siècle en anthropologie et considéré comme objet d'analyse. La première nuance anthropologique est alors apportée par le britannique Edward Burnett Tylor dans son ouvrage *Primitive Culture*.

Il définit la culture comme étant « *un ensemble complexe qui comprend la connaissance, la croyance, l'art, la morale, les droits, les coutumes et autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membres de la société* »<sup>178</sup>. Appuyant l'idée de traits culturels acquis, E. B. Tylor n'échappe pas, cependant, à la vision universaliste d'une culture humaine unique en évolution, pour lui, la culture exprime la totalité de la vie sociale des gens, elle est caractérisée par une dimension collective et n'est donc pas héréditaire.

Remi Hess (1999) souligne que d'un « *point de vue anthropologique, la culture définit les manières d'être des êtres humains, les modes de construire leur monde et de se constituer eux-mêmes*<sup>179</sup> ». C'est dans la culture que se trouve le principe de production et de reproduction des institutions.

L'anthropologue allemand, naturalisé américain, Franz Boas se fixe l'objectif d'étudier « les » cultures et non « la » culture, reprenant ainsi la définition proposée par Taylor. Influencé par le particularisme allemand, il pense que chaque culture est unique et représente une totalité singulière qu'il faudra déceler et en décrire l'unité. D'où l'intérêt de comprendre les faits culturels et non seulement les décrire et ce, en se rapportant à leur contexte culturel. Selon Boas, chaque culture s'exprime différemment, à travers les croyances, les coutumes, les langues, l'art, etc. Tous ces éléments impactent les comportements de chaque individu.

Pour pouvoir étudier les faits culturels, Boas procède par la méthodologie basée sur l'observation directe et prolongée des cultures primitives. Il analyse ainsi leurs éléments culturels se référant à leur contexte, annonçant ainsi le relativisme culturel qui sera, plus tard, adopté comme principe épistémologique notamment par l'anthropologie nord-américaine. Selon lui, il n'existe pas de lien entre traits physiques et mentaux, mais la différence, entre les groupes humains, réside plus dans les faits culturels et non raciaux. Il contribua alors à rendre l'anthropologie plus scientifique et moins spéculative.

---

<sup>178</sup> Edward B. Tylor, *Primitive culture*, John Murray, London, 1871, p1

<sup>179</sup> Remi Hess, Christoph Wulf, *Parcours, Passages et paradoxes de l'interculturel*, Anthropos, Paris, 1999, p. VII

Viennent après le particularisme et l'observation directe qui ont été complétés par Malinowski et dont la théorie fonctionnaliste va connaître un succès important pendant la période de l'entre-deux-guerres. D'après cet anthropologue anglais, ce qui compte dans un système culturel global c'est la fonction que remplit un trait dans une culture vu dans sa globalité, citant ainsi : « *[dans chaque culture], chaque coutume, chaque objet, chaque idée et chaque croyance remplissent une certaine fonction vitale, ont une certaine tâche à accomplir, représentent une part irremplaçable de la totalité organique* »<sup>180</sup>. Pour expliquer ceci, Malinowski élabore une théorie. Celle des besoins.

Cette théorie des besoins conçoit les composantes d'une culture comme réponse à des besoins particuliers des individus, que ces besoins soient fondamentaux, symboliques, ou secondaires. Ces derniers constituent la réponse fonctionnelle aux différents impératifs naturels à travers des institutions (économiques, éducatives, politiques, etc.) que Malinowski considère comme les solutions collectives à des besoins individuels<sup>181</sup>. Il proposa ainsi d'étudier ces institutions, en dehors desquelles tout trait culturel n'a pas lieu d'être. Il écarta donc toute réflexion sur la culture et s'intéressa à la nature humaine et ses différentes caractéristiques.

Le but de son observation étant de démontrer qu'il est impossible d'étudier une culture de l'extérieur ni même à distance. N'étant pas satisfait de l'observation directe, il a donc mené une observation participante, sur le terrain de Boas qui consiste à partager le quotidien d'une population et apprendre sa langue, qui, selon lui, serait le seul moyen de comprendre le point de vue des autochtones et d'observer des faits de leur vie quotidienne, des plus anodins soient-ils. Grâce à cette observation, l'observateur pourra donc déterminer la culture du groupe dont il est question.

### **3. La culture : un tout complexe !**

Les adeptes de l'école américaine « culture et personnalité » considèrent que l'étude de la culture a, jusqu'alors, été faite de manière abstraite, car détachée de l'examen des individus à travers lesquels elle existe. Ils s'intéressent aux différentes façons de satisfaire les besoins humains tout en se basant sur la controverse des relations entre l'acquis et l'inné. C'est-à-dire comment l'homme incorpore et vit sa culture.

---

<sup>180</sup> Bronislaw Malinowski, *Une théorie scientifique de la culture*, Maspero, Paris, 1968 (1<sup>ère</sup> éd. en Anglais 1944)

<sup>181</sup> Op. cit

Selon eux, la culture n'existe pas en tant que réalité en soi, en dehors des individus qui l'incarnent. Elle ne se réduit donc pas à ces individus, mais reste tout de même relativement indépendante et détermine leur comportement en agissant sur eux de manière consciente ou inconsciente. Il s'agit ainsi de comprendre comment cette culture est présente, comment elle agit sur les individus et les fait agir et quels sont les comportements qu'elle suscite.

Ainsi, chaque culture ramène de nouvelles caractéristiques rattachées à différentes personnalités et ce en observant de manière individuelle les comportements des personnes, leurs manières de travailler, de s'exprimer, de réagir aux événements de la vie, ou de se distraire. On peut donc, à partir de cette observation, distinguer différents types de culture, restrictive ou permissive, renfermée ou démonstrative, individualiste ou solidaire, etc.

Quand Ruth Benedict (1961) parle de « Patterns of culture » ou comme on l'a traduit sous le titre de « Echantillons de civilisations », elle distingue une logique interne et collective dictant aux individus d'un groupe donné un ensemble de comportements conforme aux valeurs qui dominent<sup>182</sup>. D'après elle, toute culture se caractérise par son *Pattern*, c'est-à-dire un certain aspect, une certaine référence, ou un style particulier. Ce concept, n'ayant pas d'équivalent dans la langue française représente une image globale cohérente et homogène.

Margaret Mead, quant à elle, s'intéresse plutôt à la transmission des cultures, elle décida alors de focaliser ses réflexions et ses études sur la manière dont les individus reçoivent une culture et ce qui implique comme conséquence sur la personnalité de chacun. Etant donné que la personnalité de l'Homme est façonnée par l'éducation reçue et par la culture intériorisée, qu'il transmet à son tour.

Grâce à ses observations, effectuées sur trois sociétés de Nouvelle-Guinée, elle a pu découvrir trois différents types de socialisation. Selon elle, les personnalités masculine et féminine supposées être universelles, car d'ordre biologique, ne sont que le fruit d'une « enculturation<sup>183</sup> » convenue. Ainsi, d'après l'observation des deux premiers modèles, elle constate que les hommes et les femmes sont élevés indistinctement pour façonner, dans l'un, des individus doux, sensibles et serviables et dans l'autre, des agressifs et des rivaux que ce soit chez les hommes ou chez les femmes.

---

<sup>182</sup> Ruth Benedict, *Patterns of culture*, Routledge, London, 1961

<sup>183</sup> « Processus d'assimilation des valeurs sociales et des traditions culturelles à l'intérieur d'un groupe humain ». Définition sur <http://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/enculturation>, consulté le 25/08/2015

Contrairement au troisième modèle, elle déduit que les hommes et les femmes sont très différents dans leur psychologie, cependant à l'usage, tout conspire à ce que les femmes soient dynamiques, extraverties et entreprenantes et que les hommes inversement à elles, soient sensibles, soucieux de leur apparence et moins sûrs d'eux<sup>184</sup>. Ce sont donc les femmes qui assurent la subsistance du groupe en détenant le pouvoir économique quant aux hommes, eux, se focalisent sur les activités et les cérémonies, se mettant en compétition les uns avec les autres. Margaret Mead affirme que : « *les traits de caractère que nous qualifions de masculins ou de féminins sont pour bon nombre d'entre eux, sinon en totalité, déterminés par le sexe d'une façon aussi superficielle que le sont les vêtements, les manières et la coiffure qu'une époque assigne à l'un ou l'autre sexe*<sup>185</sup> ».

Nous pouvons ainsi en déduire, que la personnalité de chacun ne dépend pas des caractères biologiques, mais du modèle culturel propre à chaque société qui détermine l'éducation à inculquer aux enfants. Comme l'a bien souligné Ruth Benedict : « *L'histoire de la vie de tout individu est d'abord et avant tout l'accommodation aux modèles et aux règles en usage dans sa communauté. Dès sa naissance, les coutumes du monde où il est né modèleront son expérience et son comportement futur*<sup>186</sup> ». Car dès son enfance, l'individu s'imprègne de ce modèle, se basant sur tout un système d'interdits et de stimulations qu'ils soient implicites ou non, afin de pouvoir se conformer, de manière inconsciente aux différents principes de la culture.

C'est donc ce processus, précédemment cité, que les anthropologues nomment « enculturation ». En somme, nous pouvons dire qu'il existe un lien très étroit entre éducation, culture et personnalité.

Pour prolonger les études théoriques de Benedict et Mead, Ralph Linton (1959) cherche à définir la culture en se basant sur la personnalité. L'école « culture et personnalité » se caractérise par le fait, que la culture ne peut être étudiée séparément de l'individu. Ce sont deux réalités indissociables qui agissent l'une sur l'autre. Il s'agit donc de cerner ce caractère psychologique commun aux différents membres d'un même groupe.

En tant qu'anthropologue, ce qui l'intéresse c'est plutôt ce que les membres du groupe partagent au niveau des comportements et de la personnalité, cet aspect commun que Linton a nommé

---

<sup>184</sup> Margaret Mead, *Mœurs et sexualité en Océanie*, Plon, Terre humaine, Paris 1963 (1<sup>ère</sup> éd. En anglais 1928/1935)

<sup>185</sup> Op. Cit. p. 252

<sup>186</sup> Ruth Benedict, *Echantillons de civilisations*, Gallimard, Paris, 1950, p. 9

« personnalité de base », qui se révèle être un long processus de socialisation qui va de la naissance à la fin de l'enfance et sur lequel s'ajoute l'aspect individuel de la personnalité. Ce qui relève d'une toute autre discipline, la psychologie<sup>187</sup>. Abram Kardiner (1969) ayant travaillé en étroite collaboration avec Linton, étudia la façon dont se formait la personnalité de base chez un individu et comment celle-ci influence la culture du groupe<sup>188</sup>.

Ces anthropologues américains, et plus précisément Linton, ont fortement critiqué les travaux de Benedict, lui reprochant le fait qu'elle réduisait la culture à un seul et unique type, alors que pour eux, on retrouve plusieurs cultures dans une seule et même culture qui rassemble différents types de personnalités. Chaque individu a donc sa manière à lui d'intérioriser et de vivre sa culture selon son système de valeurs et sa personnalité. Nous pouvons donc déduire que l'approche de Linton et Kardiner de la personnalité et la culture est loin d'être statique mais plutôt très dynamique.

Les travaux dans le domaine de l'anthropologie culturelle américaine, ont été sujet à plusieurs critiques souvent mal fondées ou des fois même caricaturées tout particulièrement en France. Selon Benedict, chaque culture avait un but précis, à l'insu des individus. D'où les préoccupations des anthropologues de l'école « culture et personnalité », qui se sont manifestés de peur que les autres culturalistes considèrent la culture comme objet indépendant et statique.

Margaret Mead (1963), quant à elle, certifie que la culture est abstraction, et, ce qui existe vraiment ce sont les individus, qui sont supposés créer cette culture, qui la transmettent et la façonnent à leur manière. D'après elle, un anthropologue ne peut pas observer la culture d'un individu mais plutôt ses comportements ; il s'agit donc de comprendre les cultures à travers les attitudes des individus. On a toujours parlé de critique culturaliste en anthropologie culturelle. Ces critiques souvent formulées par des culturalistes envers d'autres culturalistes.

Les théoriciens du culturalisme sont attirés par les évolutions culturelles et n'adhèrent pas à la stabilité des cultures. Car chaque individu, en fonction de son histoire, son éducation et toutes les interprétations qu'il fait de son environnement, réinterprète à son tour et à sa manière sa propre culture. Tous ces éléments font que la culture ne soit pas un tout qu'un individu reçoit à sa naissance, ce n'est donc pas génétique, elle s'approprie progressivement et évolue au fil des années<sup>189</sup>.

---

<sup>187</sup> Ralph Linton, *Le fondement culturel de la personnalité*, Dunod, Paris, 1959 (1<sup>ère</sup> éd. En anglais 1945)

<sup>188</sup> Abraham Kardiner, *L'individu dans sa société*, Gallimard, Paris, 1969 (1<sup>ère</sup> éd. En anglais 1939)

<sup>189</sup> Margaret Mead, *Mœurs et sexualité en Océanie*, Plon, Terre humaine, Paris 1963



L'importance de l'éducation dans le processus de différenciation culturelle a été mise en lumière par les adeptes de l'école « culture et personnalité », grâce à qui on a pu éliminer les confusions entre ce qui relève de la culture et ce qui est naturel chez un individu. Ainsi comme l'a souligné, Denys Cuhe (2010) dans son ouvrage : « *Avec les différents culturalismes, le concept de culture s'est considérablement enrichi. La culture n'apparaît plus comme un simple assemblage de traits dispersés, mais comme un ensemble organisé d'éléments interdépendants. Son organisation importe autant, sinon plus, que son contenu*<sup>190</sup>. »

L'anthropologie culturelle américaine, n'a pas eu autant de succès, particulièrement en France. Claude Lévi-Strauss (1959) a donc repris la définition de la culture dans une nouvelle perspective. Il propose ainsi, une définition plus globale mettant en relation plusieurs éléments et en se basant sur les œuvres de ses confrères américains. Il cite dans son introduction à l'œuvre de Marcel Mauss : « *Toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalités entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres*<sup>191</sup>. »

Néanmoins, d'autres idées culturalistes sont empruntées par les structuralistes français, notamment Lévi-Strauss (1955), qui puise dans les idées de Benedict. A savoir ; l'ensemble des cultures est défini par un modèle, et il existe un nombre limité de modèles culturels. Aussi, la facilité méthodologique offerte par l'étude des sociétés primitives reste le meilleur moyen pour la délimitation des combinaisons possibles entre les éléments culturels.

Ces idées empruntées à Benedict, apparaissent nettement dans son ouvrage : « *L'ensemble des coutumes d'un peuple est toujours marqué par un style ; elles forment des systèmes. Je suis persuadé que ces systèmes n'existent pas en nombre illimité, et que les sociétés humaines comme les individus - dans leurs jeux, leurs rêves ou leurs délires- ne créent jamais de façon absolue, mais se bornent à choisir certaines combinaisons dans un répertoire idéal qu'il serait possible de reconstituer*<sup>192</sup>. »

---

<sup>190</sup> Denys Cuhe, *La notion de culture dans les sciences sociales*, la Découverte, Paris, 2010. p. 48

<sup>191</sup> Claude Lévi-Strauss, *Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss*, in Marcel Mauss, *Sociologie et Anthropologie*, PUF, France, 1950 p. XIX.

<sup>192</sup> Claude Lévi-Strauss, *Tristes tropiques*, Plon, Paris, 1955, p. 203

Malgré cet héritage des culturalistes américains, Claude Lévi-Strauss se démarqua grâce à sa recherche qui consistait à dépasser l'approche particulariste<sup>193</sup> des cultures en analysant l'invariabilité de la culture. Selon lui, on ne peut pas interpréter chaque culture de manière individuelle si on ne se réfère pas à « la » culture qui les rassemble. Il cherche ainsi à comprendre comment ces cultures sont structurées de manière inconsciente dans l'esprit des individus.

L'anthropologie structurale de Lévi-Strauss avait pour but de délimiter les éléments culturels que l'on retrouve d'une culture à une autre, analyser ensuite l'invariabilité des cultures et présenter ce qui crée la diversité culturelle. Prenant appui sur les apports de la linguistique, il commence par dégager les différents mécanismes d'interaction entre l'Homme et son milieu pour mieux assimiler ce qui constitue un capital commun.

Les langues sont des variantes du langage, elles composent un système dans lequel les signes se combinent d'une manière à s'imposer aux locuteurs et selon des lois qui leur échappent. La culture est là, conçue comme étant un système d'échange et de communication assez vaste selon des lois d'association et de dissociation échappant à la conscience de l'Homme.

Cependant, le culturalisme, du point de vue des sciences sociales, est exposé à trois principales objections, que Milena Doytcheva (2011) a souligné dans son ouvrage : « *le culturalisme surestime les phénomènes de stabilité et de reproductions culturelles ; il ne tient pas compte de l'hétérogénéité interne propre à chaque groupe ou collectivité ; il va de pair avec un certain essentialisme, c'est-à-dire qu'il présume de l'existence propre des cultures à qui il attribue d'ailleurs une certaine personnalité*<sup>194</sup> ».

Les différents travaux dans le domaine de l'anthropologie culturelle et de la sociologie américaine<sup>195</sup>, se sont couronnés par la création d'un nouveau concept qui connaîtra un très

---

<sup>193</sup> « L'approche culturaliste repose sur trois points essentiels : \* le monde est divisé en aires culturelles, ou cultures locales, qui forment des systèmes relativement clos et possédant leur cohérence propre. [...]. \* les culturalistes établissent un lien entre culture et psychologie. L'idée centrale est que culture et l'éducation d'une société contribuent à forger une personnalité d'un groupe particulier. C'est pourquoi on regroupe aussi ces auteurs dans le mouvement appelé Personnalité et culture. [...]. \* La culture (ensemble de valeurs, de lois, de normes, de représentations collectives) est, en dernière instance, le critère déterminant d'explication des conduites humaines. [...] » In, *Le dictionnaire des sciences humaines*, Edition Sciences humaines, 2004

<sup>194</sup> Milena Doytcheva, *Le multiculturalisme*, La découverte, Paris, 2011, p. 102

<sup>195</sup> Les sociologues américains étaient les fondateurs de « l'école de Chicago », dont les recherches portaient particulièrement sur les relations interethniques, c'est à dire que la dimension culturelle et les rapports sociaux représentaient un grand intérêt pour leur recherche.

grand succès, qui est celui de la « sous-culture <sup>196</sup> ». Les sociologues ont ainsi distingué des sous-cultures selon différents groupes ethniques, car, étant très diversifiée, la société américaine englobe différents groupes sociaux et donc plusieurs cultures distinctes, chacune avec des modes de pensées et des comportements particuliers.

Les anthropologues ont annoncé, dans les années 1960-1970, l'existence d'une relation qui détermine les rapports de production et les autres aspects de la vie sociale, ils ont aussi mentionné que la culture constituait un ensemble cohérent et très homogène. Elle serait ainsi un processus assez dynamique, un terrain en pleine ébullition dans lequel viendraient s'affronter plusieurs valeurs<sup>197</sup> et modes de vie propres à chaque groupe au sein d'une seule et même société pour enfin donner vie à d'autres pratiques et d'autres normes sociales<sup>198</sup>.

Ainsi, apparut une autre approche de la culture, grâce à Sapir (1967). Il s'agit de l'approche interactionniste de la culture qui considère la culture comme étant un système de communication interpersonnelle. Sapir cite dans son ouvrage : « *le véritable lieu de la culture, ce sont les interactions individuelles*<sup>199</sup> ». Selon lui, la culture est un ensemble de significations que se partagent les individus d'un groupe spécifique à travers leurs échanges et interactions. Ensuite, interviennent d'autres « interactionnistes » pour reprendre la définition de Sapir en insistant sur le sens engendré par ces interactions.

Ce fut aux Etats Unis, dans les années 1950 que le courant « anthropologie de la communication » fit son apparition. Son précurseur, Gregory Bateson ainsi que l'école de Palo Alto, proposent un modèle nommé le « modèle de l'orchestre » afin de mieux cerner le concept de culture dans une approche interactionniste. Ces anthropologues de la communication attribuent cette image d'orchestre, afin de mettre en avant l'importance de la communication entre un groupe d'individus pour 'jouer' ensemble au milieu d'une situation d'interaction. Chacun y participe à sa manière mais finalement tout le monde y prend part afin d'exécuter une quelconque 'partition'.

---

<sup>196</sup> Traduction de l'anglais de « subculture » ; le terme en anglais est préférable afin d'éviter la confusion entre sous-culture et culture inférieure.

<sup>197</sup> Valeur : « *Ce en quoi une personne est digne d'estime, quant aux qualités que l'on souhaite à l'être humain dans le domaine morale, intellectuel, professionnel...* », in, Le Petit Robert de la langue française, Edition 2016

<sup>198</sup> « *Les normes sociales sont des ensembles de règles, plus ou moins explicites, adoptées par une société. Elles s'établissent en fonction des valeurs dominantes, et celui qui ne les respectent pas sera soumis à une réprobation sociale : exemple, les règles de politesse et les conventions vestimentaires. Dans une même société, plusieurs normes peuvent entrer en conflit : ainsi ce qui est normal par les uns, [...], peut être considéré comme anormal par d'autres* ». In, *Le dictionnaire des sciences sociales*, Edition Sciences humaines, 2013

<sup>199</sup> Edward Sapir, *Anthropologie*, Minuit, Paris, 1967, (1<sup>ère</sup> Edition en anglais 1949)

Néanmoins, il faut tout de même prendre en compte un autre élément, celui du contexte de ces interactions, car chaque contexte apporte ses normes et ses compromis, comme l'a bien souligné Denis Cuche, « *La pluralité des contextes d'interaction explique le caractère pluriel et instable de toute culture et aussi les comportements apparemment contradictoires d'un même individu, qui n'est pas nécessairement en contradiction (psychologique) avec lui-même pour autant*<sup>200</sup>. » Cette approche nous permet ainsi de saisir la complexité de la notion de culture et de voir à quel point une culture s'avère hétérogène. Comme l'indique Rémi Hess, « *la culture est une notion qui, si elle peut être expliquée, ne peut être définie*<sup>201</sup> ». »

## II. Les concepts liés à la culture

### 1. Acculturation

Nous avons donc pu constater que la notion de culture est « une jungle conceptuelle<sup>202</sup> ». Non seulement les définitions<sup>203</sup> se sont multipliées mais le domaine de la culture est en expansion permanente. Néanmoins, il y a eu d'autres ouvertures sur de nouveaux champs de recherches dans le domaine de la culture, à savoir, l'« acculturation », qui constitue une nouvelle avancée théorique. Ce fut en 1936 qu'une première définition du mot acculturation vit le jour :

« *L'acculturation est l'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles (patterns) culturels initiaux de l'un ou des deux groupes*<sup>204</sup> », l'acculturation est aussi la « *Modification d'une culture au contact d'une autre. Le mot a été introduit en anthropologie dans les années 1940, dans le cadre du courant culturaliste. A une époque marquée par le colonialisme et les transformations opérées au sein des sociétés traditionnelles par la modernité*<sup>205</sup> ».

Il ne faut tout de même pas confondre acculturation et changement culturel, même si ce dernier n'en constitue qu'un aspect parmi d'autres. Une autre définition a été proposée en 1940, qui emploie « *le terme d'acculturation dans le cas d'une culture dominée qui se trouve mise au*

---

<sup>200</sup> Denis Cuche, *La notion de culture en sciences sociales*, La découverte, Paris, 2010, p. 54

<sup>201</sup> Rémi Hess, Christoph Wulf, *Parcours, Passages et paradoxes de l'interculturel*, Anthropos, Paris, 1999, p. VI

<sup>202</sup> Michel Wievorka, *La différence*, Balland, Paris, 2001

<sup>203</sup> Alfred L. Kroeber et Clyde Kluckhohn ont répertorié 163 Définitions, in, *Culture. A critical review of concepts and definitions*, Vintage Books, New York, 1952

<sup>204</sup> Mémoire pour l'étude de l'acculturation, est un conseil de la recherche en sciences sociales chargé d'organiser la recherche sur l'acculturation.

<sup>205</sup> Le dictionnaire des sciences humaines, Editions sciences humaines, 2004

*contact d'une culture dominante, subit très fortement son influence et perd de sa propre substance originelle*<sup>206</sup>. »

Ces définitions, supposent que chacune des cultures forme un tout, un système, dont les différents éléments s'organisent à l'occasion d'un quelconque contact. Ainsi, nous pouvons déduire, que quelle que soit l'occasion de ce contact, on retrouve des échanges, des emprunts, des réinterprétations et des permutations entre les cultures. C'est parce que toute culture constitue un ensemble, structuré et organisé, dont les éléments sont interdépendants.

Cette théorie d'acculturation a été introduite en France, grâce à Roger Bastide (1960), qui a fait reconnaître l'anthropologie américaine de l'acculturation comme champ de recherche primordial de la discipline. Initialement formé à la sociologie, Bastide suppose qu'on ne peut étudier le culturel séparément du social. Selon lui, il est plus judicieux d'étudier les relations culturelles en rapports avec les relations sociales. Ces dernières favorisent les échanges, améliorent l'intégration des individus et génèrent aussi des conflits, et c'est ce qui crée l'intérêt de la recherche. « *Les faits d'acculturation forment un « phénomène social total ».* Ils touchent tous les niveaux de la réalité sociale et culturelle<sup>207</sup> ». Telle a été la déduction de Denys Cuche.

Dans toute situation d'acculturation, il y a échange entre deux cultures, que l'une soit riche et l'autre pauvre, il s'agit d'un entrecroisement des cultures, d'une certaine réciprocité au niveau de l'influence, certes rarement équitable mais ce changement et ces échanges sont bien présents lors d'un contact, que cette acculturation soit spontanée, forcée ou contrôlée<sup>208</sup>. L'acculturation spontanée a lieu lors d'un simple contact entre deux individus de cultures différentes, la seconde, se fait à travers la colonisation, là où la culture d'un groupe est volontairement modifiée et l'acculturation contrôlée ou planifiée est le résultat d'une requête d'un groupe qui désire modifier ses modes de vie dans un but précis (évoluer économiquement ou financièrement par exemple).

Le processus d'acculturation a fortement influencé le concept de la culture que différents chercheurs ont longtemps essayé de définir. Une définition plus dynamique a été proposée en vue des situations interculturelles dans lesquelles elle s'établit. Nous pouvons même avancer que grâce à l'acculturation nous arrivons à mieux comprendre la culture. Étant donné que toute culture est faite d'un certain mélange d'autres cultures, en effet, nulle culture n'a existé depuis

---

<sup>206</sup> *Ibid.*

<sup>207</sup> Denis Cuche, *La notion de culture en sciences sociales, op. cit.*, p. 64

<sup>208</sup> Roger Bastide, *Problèmes de l'entrecroisement des civilisations et de leurs œuvres*, in Gurvitch Georges (dir.) *Traité de sociologie*, PUF, Paris, 1960

toujours sans subir de changement ni d'influence, c'est-à-dire à son état pur, il y a incontestablement une influence extérieure.

Le concept de culture est donc un processus qui s'élabore en différente phase, celle de la construction, de la déconstruction et enfin la reconstruction<sup>209</sup>. C'est ce qui donne de l'évidence à sa dimension dynamique et hétérogène. Ainsi, les différentes composantes de la culture ne sont pratiquement jamais assimilées les unes aux autres, car provenant de sources diverses en fonction d'un cadre spatio-temporel précis, ce qui permet aux groupes d'individus de manipuler la culture chacun à sa manière.

Toutes les cultures, sont, de ce fait, des cultures mixtes grâce aux échanges et aux contacts culturels. D'où la définition de Claude Lévi-Strauss : « *nous appelons culture tout ensemble ethnographique qui, du point de vue de l'enquête, présente, par rapport à d'autres, des écarts significatifs. Si on cherche à déterminer des écarts significatifs entre l'Amérique du Nord et l'Europe, on les traitera comme des cultures différentes [...] une même collection d'individus, pourvue qu'elle soit objectivement donnée dans le temps et dans l'espace, relève simultanément de plusieurs systèmes de culture : universel, continental, national, provincial, local, etc. ; et familial, professionnel ; confessionnel, politique, etc.*<sup>210</sup> ». Il n'existe donc pas de discontinuité entre différentes cultures, celles-ci sont en permanente communication les unes avec les autres, lorsqu'il s'agit d'un seul et même milieu social qui les unit ensemble.

En somme, lorsqu'on s'installe dans un milieu social différent du nôtre, on assimile automatiquement les valeurs et modes de vie des autres individus sans pour autant s'en rendre compte, personne ne peut échapper à la nécessité de s'adapter et d'adapter ses comportements en fonction des situations et du contexte dans lequel il se trouve. Gilles Verbunt en déduit que :

« *L'acculturation ne se produit pas seulement pour les étrangers. Les nationaux aussi y sont sujets, non seulement en présence des étrangers, mais de tous ceux qui appartiennent à d'autres milieux sociaux, à d'autres communautés religieuses ou politiques, à une autre classe d'âge ou sexe...*<sup>211</sup> ». Ou encore, comme l'a bien cité, Ruth Benedict, dans son ouvrage : « *Partout dans l'univers, depuis le commencement de l'histoire humaine, on retrouve que les peuples ont été capables d'adopter la culture de peuples d'un autre sang. Il n'y a rien dans la structure biologique de l'homme qui rende la chose malaisée. L'homme*

---

<sup>209</sup> Roger Bastide, *La causalité externe et la causalité interne dans l'explication sociologique*, Cahiers internationaux de sociologie, n°21, 1956

<sup>210</sup> Claude Lévi-Strauss, *Anthropologie structurale*, Plon, Paris, 1958, p. 325

<sup>211</sup> Gilles Verbunt, *Penser et vivre l'interculturel*, Chronique Sociale, Lyon, 2011, p. 67

*n'est pas obligé de par sa constitution biologique à une forme particulière de comportement*<sup>212</sup> ».

## **2. Culture et identité**

Parallèlement à cette phase où les anthropologues commencent à rediscuter le concept de culture et à redouter de leur invention, celui-ci est approprié par d'autres disciplines connexes des sciences sociales. En sociologie, il est introduit pour étudier les rapports de pouvoir entre les différentes classes sociales. On parle alors de cultures populaires, de cultures bourgeoises, de cultures dominantes et de contre-cultures. La culture devient de plus en plus associée à l'« identité ». Que signifie donc cette notion ? Et quel est son rapport à la culture ?

Dans le domaine des sciences sociales, le terme « identité » est caractérisé par sa polysémie, il a ainsi connu différentes définitions et plusieurs réinterprétations. C'est en 1950, aux Etats Unis, que le terme identité culturelle fut introduit en psychologie sociale. Il permettait de traiter des problèmes liés à l'intégration des individus dans un environnement culturel différent du leur. Cette approche sera rapidement abandonnée, car considérée comme souvent stable et invariable, les chercheurs opteront par la suite pour une autre plus dynamique prenant en compte le relationnel dans les rapports des différents individus.

La psychologie sociale définit l'identité comme étant : *« un outil qui permet de penser l'articulation du psychologique et du social chez un individu. Elle exprime la résultante des diverses interactions entre l'individu et son environnement social, proche et lointain. L'identité sociale d'un individu se caractérise par l'ensemble de ses appartenances dans le système social. [...] L'identité permet à l'individu de se repérer dans le système social et d'être lui-même repéré socialement*<sup>213</sup>. »

Cependant, l'identité n'est pas uniquement liée à un seul individu, elle peut être attribuée à un groupe d'individus.

Un groupe peut donc avoir une identité grâce à laquelle il se procure une place dans un ensemble social et se distingue des autres groupes. L'identité culturelle est une méthode permettant ainsi de se différencier des autres en se basant sur la différence culturelle, comme l'a bien souligné Alexander Frame : *« alors que la culture préfigure la structuration de l'expérience et les comportements communicationnels, les identités constituent des 'étiquettes', ou des repères symboliques, permettant aux acteurs sociaux de définir la relation et de se situer les uns par*

---

<sup>212</sup> Ruth Benedict, Op. Cit, p. 24

<sup>213</sup> Ruth Benedict, Op. Cit, p. 98

*rapport aux autres, pendant leurs interactions, faisant appel, à des savoirs culturels bien précis, associés notamment aux groupes et aux rôles sociaux*<sup>214</sup>. »

Selon Durkheim, l'identité est le résultat de ce qui a été inculqué à l'individu durant son enfance. C'est donc ce processus qui assure à l'individu l'appartenance à un groupe social. Quant à Weber, l'identité se construit grâce au parcours de l'individu et non à l'éducation qu'il a reçue. Goffman, lui, décrit l'identité selon deux approches distinctes, la première qu'il nomme « identité réelle » et la seconde « identité virtuelle ». L'identité 'réelle' est celle qui représente la personnalité propre à un individu et la deuxième par contre, évoque plutôt le regard que portent les autres sur une personne<sup>215</sup>. Mead<sup>216</sup> perçoit l'identité comme étant le résultat des interactions auxquelles un individu s'affronte dès son enfance et qui se transforme tout le long de son existence grâce aux différents environnements sociaux dans lesquels il développe sa personnalité. L'identité est donc un construit, que chacun conçoit à sa manière, se basant sur son vécu, ses interactions avec les autres environnements, qu'ils soient professionnels, familiaux ou culturels.

Il existe un lien très étroit entre la culture et l'identité. La culture comme nous avons souligné plus haut, a été définie par Guy Rocher, comme étant « *un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui étant apprises et partagées par une pluralité de personnes servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte*<sup>217</sup> ». Cette définition, souligne aussi le fondement de l'identité collective<sup>218</sup>, qui se base principalement sur l'échange, le partage et la transmission d'une culture.

Nous pouvons déduire de cette approche, que chaque individu construit sa propre identité culturelle en s'imprégnant des éléments de l'identité collective à laquelle il se réfère. L'identité collective influence ainsi l'identité individuelle de chacun. Il est primordial pour un groupe de construire sa propre identité afin de pouvoir se différencier des autres et d'imposer des principes qui lui sont propres, comme l'a souligné Richard Wittorski (2008) dans son article, « *La constitution d'une identité collective pour un groupe semble répondre d'abord au besoin de se*

---

<sup>214</sup> Alexander Frame, *Communication et interculturalité : cultures et interactions interpersonnelles*, Lavoisier, Paris, 2013, p. 137

<sup>215</sup> *Dictionnaire de sociologie*, Larousse, Paris, 2005

<sup>216</sup> Mead George H., *L'esprit, le soi et la société*, PUF, Paris, 1965 (1<sup>ère</sup> ED. en Anglais 1934)

<sup>217</sup> Guy Rocher, *Introduction à la sociologie générale*, Editions HMH, 2005, p.

<sup>218</sup> « *Aptitude d'une collectivité à se reconnaître comme groupe ; qualification du principe de cohésion ainsi intériorisé (identité ethnique, identité locale, identité professionnelle) ; ressource qui en découle pour la vie en société et l'action collective* ». in, *Dictionnaire de sociologie*, Larousse, Paris, p. 118



*défendre vis à vis des contraintes qui lui sont imposées, mais aussi de revendiquer une définition autonome de son propre projet d'existence et enfin d'être reconnu dans l'espace social*<sup>219</sup> ». L'identité personnelle quant à elle se construit tout au long de la vie, l'individu toujours en interaction avec autrui, son identité est constamment en évolution.

### **3. Multiculturalisme**

Le débat sur la culture, a donné au terme un aspect complexe, du fait qu'il existe d'autres termes dérivés et tout aussi polysémiques dont fait partie le « multiculturalisme ». Ce terme qui signifie, la prise en compte en sociopolitique de l'existence de plusieurs groupes culturels définis comme distincts<sup>220</sup>. A la différence de l'interculturalité que nous verrons ensuite, le multiculturalisme « *décrit une situation où se côtoient une multiplicité de personnes ou de groupes porteurs d'identités différentes, sans que cela implique des contacts entre eux*<sup>221</sup>. »

Avec le déclin du modernisme et le doute qui régnait par rapport au futur, les mouvements d'immigration s'accroissaient vers l'occident, nous assistons ainsi à une expansion rapide des politiques de l'identité. Des questionnements et des reformulations paradigmatiques et théoriques ont été soulevés à travers les mouvements de décolonisation et des revendications identitaires et politiques des groupes colonisés au contact desquels les anthropologues avaient construit leur savoir.<sup>222</sup>

D'où l'émergence du nouveau relativisme culturel « le multiculturalisme ». La culture est alors perçue comme étant un objet que l'individu possède et non pas comme une composante de la personne elle-même. Elle est désormais un des fers de lance des reproches des groupes minoritaires et autochtones aussi bien qu'un outil de rhétorique politique pour les mondes occidentaux et les démocraties libérales.

Quoique le multiculturalisme n'est pas uniquement lié à la discrimination mais ouvre bon nombre de perspectives aux différentes sociétés, que ce soit dans le domaine culturel, économique ou même politique. Le multiculturalisme est lié à différents enjeux de

---

<sup>219</sup> Richard Wittorski, *La notion d'identité collective. La question identitaire dans le travail et la formation : contributions de la recherche, état des pratiques et étude bibliographique*, L'Harmattan, 2008, Logiques Sociales. <hal-00798754>, pp.195-213.

<sup>220</sup> Alexandre Frame, *Communication et interculturalité*, Lavoisier, Paris, 2013

<sup>221</sup> Margalit Cohen-Emerique, *Pour une approche interculturelle en travail social*, Presses de l'EHESS, Rennes, 2015, p. 49

<sup>222</sup> Dans les années 1980, il y eut une mutation des sciences humaines et sociales liée au changement de cap dans l'identité occidentale. Les critiques post-modernes dénoncent l'autorité anthropologique installée par le colonialisme.

reconnaisances culturelles, il est censé apporter une quelconque reconnaissance à la culture de l'autre. Comme l'a bien souligné Michel Wieviorka, « *La reconnaissance des différences culturelles, mais aussi le refus de les figer, l'acceptation de les voir se transformer associée à la prise en charge des inégalités et de l'injustice sociale, voilà qui appelle des politiques spécifiques, valorisant l'échange, la communication, l'attention portée à des points de vue très minoritaires ou inédits.*<sup>223</sup> »

#### **4. L'altérité**

Durant des siècles, anthropologues, sociologues et philosophes ont donc manié le concept de « culture » selon une vision occidentale. Ces multiples significations ont été définies par le regard que portaient les occidentaux sur le reste du monde. Nous allons essayer dans ce paragraphe, de tracer l'évolution du regard que l'occident réserve à l'autre, car nous y voyons un rapport constitutif des principales approches que les théoriciens de l'interculturel ont adopté.

Il y a des années qu'on se demande si ces différences socioculturelles, entre les groupes humains, ne sont pas aussi marquées par les différences physiques. Quand la conscience scientifique fut établie, elle a voulu se débarrasser des dogmes religieux qui enclavaient sa liberté, ainsi, la contribution des missionnaires et des églises à l'hégémonie des *Blancs* devient inutile. La vérité chrétienne a donc été remplacée par la vérité scientifique. C'est ainsi que les anthropologues, ont pris la relève. Ils se sont accordés sur le fait de bien étudier ce phénomène.

L'anthropologie est tout aussi capable de s'affranchir des *a priori* pour voir plus large et de pouvoir se placer dans un contexte purement humain, comme le souligne Denise Jodelet, « *Parler d'altérité concerne une caractéristique affectée à un personnage social (individu ou groupe) et permet donc de centrer l'attention sur une étude des processus de cette affectation et du produit qui en résulte, en prenant les contextes de son déploiement, les acteurs et les types d'interaction ou d'interdépendance mis en jeu.*<sup>224</sup> »

La problématique de l'altérité a été abordée par les chercheurs, à partir des différents systèmes d'interprétation tels que les stéréotypes, les préjugés, l'identité, etc..., mettant en cause l'appartenance d'un individu à une catégorie ou un groupe définis.

---

<sup>223</sup> Michel Wieviorka, Op. cit, p. 102

<sup>224</sup> Denise Jodelet, *Formes et figures de l'altérité*, in Margarita Sanchez-Mazas et Laurent Licata, *L'Autre : Regards psychosociaux*, Presses de l'Université de Grenoble, 2005, p. 25

Le concept d'« altérité » renvoie à la distinction entre le même et l'autre d'un point de vue de l'anthropologie et de la philosophie. Tout comme l'identité qui fait que chaque individu soit unique et se distingue des autres.

Cette question d'altérité a longtemps été source de questionnement pour plusieurs sciences sociales comme en anthropologie ou encore en sociologie et bien d'autres encore.

### **III. De la culture à l'interculturel**

Il nous semble désormais important de définir le concept de l'« interculturel » et d'identifier, dans le cadre professionnel, les difficultés liées à l'interaction des différentes cultures présentes dans les organisations en questions.

#### **1. Essais de Définition**

Dans un contexte interculturel qui s'intensifie progressivement par la mondialisation, il est primordial de préciser ce qu'on entend par « inter » quand il s'agit de l'interculturel. Cette relation à l'autre peut concerner des groupes de personnes porteurs d'histoire, de valeurs, de comportements, de codes et de symboles qui diffèrent d'un groupe à un autre. L'interculturalité désigne « *l'ensemble des processus - psychiques, relationnels, groupaux, institutionnels... - générés par les interactions de cultures, dans un rapport d'échanges réciproques et dans une perspective de sauvegarde d'une relative identité culturelle des partenaires en relation*<sup>225</sup> ».

De ce fait, quand le phénomène interculturel est évoqué, il renvoie souvent à la relation entre des cultures différentes. Il s'agit dans la plupart des cas de culture nationale. Celle-ci sert de fondement culturel, c'est-à-dire qu'elle s'est bâtie autour d'un Etat qui a unifié les différentes cultures régionales en une seule culture nationale. L'interculturel qui nous intéresse dans ce travail de recherche est celui qui met en interaction des cultures nationales<sup>226</sup> différentes.

Bien que l'interculturel n'est pas uniquement lié à la sphère internationale, la différence culturelle peut s'affirmer au sein d'une même nation. L'interculturel peut alors être considéré

---

<sup>225</sup> <http://www.ami-oimc.org/multiculturalisme-interculturalite/> Consulté le 19/01/2016 à 16h

<sup>226</sup> « Dans le cas de la culture nationale, la construction a été entreprise à la fin de 18<sup>e</sup> siècle autour de l'édification d'Etats forts et centralisateurs qui représenteraient la volonté du peuple plutôt que celle du souverain. Ce sont ces états qui ont travaillé à la construction d'une culture nationale en imposant dans la plupart du temps une langue commune (...), en créant de toutes pièces une histoire nationale et des mythes nationaux, en créant une mémoire collective. » in « gestion en contexte interculturel », p. 11

comme une variable socioculturelle qui interfère avec d'autres composantes tels que, l'âge, les classes sociales, la personnalité, et bien d'autres différences.

L'« inter » qui fait l'objet de notre recherche est donc celui qui met en relation des personnes qui émanent de cultures nationales différentes. Ces cultures nationales sont régulièrement remises en cause par le phénomène de la mondialisation qui permet l'ouverture d'une culture sur une ou plusieurs autres. Comme l'a bien souligné Yves Frédéric Livian (2012), dans son article, en citant que, « *La littérature interculturelle a connu un essor considérable dans les années 1980 à 1990, c'est-à-dire à une époque qui voit le développement des entreprises multinationales nord-américaines et européennes*<sup>227</sup> ».

Il est possible de décrire une culture, d'en dégager les particularités, de considérer son évolution et son rôle dans l'histoire, mais une fois que les différentes cultures entrent dans la sphère relationnelle par l'usage du préfixe « inter » le sujet n'est plus la culture mais l'acteur culturel, l'individu, le groupe, la communauté, la population...

C'est donc grâce aux interactions des individus porteurs de cultures divergentes et des multiples populations qu'il y a des influences, des échanges, des emprunts et des fusions. « *L'interculturel peut être défini comme une dynamique d'interaction entre les cultures*<sup>228</sup>. » Il s'agit à ce niveau-là, de l'interaction entre deux ou plusieurs personnes issues de cultures divergentes. C'est donc le résultat de la rencontre de deux univers de sens différents. « *L'interculturalité s'applique aux interactions entre personnes d'enracinements culturels différents, quel que soit le domaine dans lequel elles ont lieu. Elle se rapporte à un processus dynamique de rencontres, de communication plus ou moins réussis.*<sup>229</sup> »

C'est aussi, une occasion de développer les capacités d'échange et de coopérations, comme l'ont défini Karin Dietrich et Marc Weiser, « *l'interculturel se présente couramment comme le 'terme' désireux de signaler la possibilité de produire de meilleures relations de communication et de coopération entre des acteurs humains relevant de toutes sortes de cultures différentes*<sup>230</sup> ».

---

<sup>227</sup> Yves Frédéric Livian, *Le concept de compétences interculturelles est-il un concept utile ?*, in *Gérer et comprendre*, Mars 2012, n°107, p. 88

<sup>228</sup> Virginia Drummond, *Le management interculturel : gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise*, Gereso Edition, Paris, 2014, p. 47

<sup>229</sup> Margalit Cohen-Emerique, *Op. Cit.*, p. 49

<sup>230</sup> Karin Dietrich, Marc Weisser, *L'interculturel dans tous ses états*, Orizons, Paris, 2012, p. 18

L'interculturalité nécessite également la prise en compte de la dissemblance des codes culturels et la conscience des attitudes et dispositifs psychosociologiques provoqués par la différence.

## **2. Mondialisation et interculturalité**

Dans un contexte de mondialisation économique, les individus communiquent à l'échelle planétaire, échangent, travaillent et se rencontrent avec des personnes issues de contextes culturels variés et très différents.

L'interculturel a depuis toujours existé, malgré l'importance qu'il se voit accordé de nos jours où la mondialisation est de plus en plus importante et remarquable.

*« Les situations interculturelles en entreprise constituent un phénomène ancien, mais le souci de les appréhender en tenant compte précisément des différences de cultures est issu d'une conjonction d'évolutions récentes. Depuis une vingtaine d'années, les entreprises engagées dans des processus d'internationalisation à travers des opérations de fusions, d'acquisitions, de partenariats ou d'alliances ont multiplié les expériences de collaboration interculturelle représentant autant d'occasions de rencontres des cultures.<sup>231</sup> »*

Plusieurs rencontres ont donc eu lieu au cours de l'histoire humaine. Donnons ici l'exemple des multiples guerres imposant aux différentes nations de se retrouver, de s'entretuer et d'arriver à un certain terrain d'entente, aussi, l'interculturel était présent même au cours des échanges commerciaux maritimes ou autres, ou encore lors des grandes découvertes dans tous les domaines (médical, industriel, énergétique, etc...) les expériences interculturelles vécues par l'Homme ne peuvent être toutes énumérées, nous nous limitons à conclure de ce que nous avons cité que l'interculturel a existé depuis les débuts de l'humanité.

Durant ces rencontres, les cultures se découvrent, évoluent, se dominent. Dans certains contextes les cultures peuvent même être absorbées par d'autres cultures plus riches. Nous nous référons dans ce sens à E. T Hall, qui a défini deux sortes de culture, l'une à contexte pauvre et l'autre à contexte riche<sup>232</sup>, que nous verrons plus en détail dans la section suivante.

Les cultures font désormais partie d'une sphère caractérisée par les échanges. Elles sont souvent en perpétuelle interaction, s'influencent les unes les autres. L'abolition accentuée des frontières

---

<sup>231</sup> Sylvie Chevrier, *Le management interculturel*, Que sais-je, PUF, Paris, 2003, p.7

<sup>232</sup> E. T. Hall, *Le langage silencieux*, Seuil, Paris, 1984

culturelles a un impact considérable sur les structures sociales, l'émergence des nouvelles techniques d'information et de communication ne peut nous laisser indifférents. Les événements culturels, économiques et même politiques se font remarquer au niveau mondial.

L'interculturel transforme, notre vision de voir les choses, la représentation que nous nous faisons de la société et du monde qui nous entoure. Tout le monde de nos jours, d'une façon ou d'une autre, fait l'expérience de l'interculturel. Grâce à ce dernier chacun apprend à développer une attitude positive à l'égard des autres cultures ce qui lui permet d'accepter la différence et privilégier l'échange. « *On peut parler d'interculturel lorsque des personnes ou des groupes en contact cherchent à vivre ensemble avec les différences culturelles, à s'organiser de façon concrète pour respecter la culture de chacun et à soumettre chaque culture présente à la critique de l'autre*<sup>233</sup> ». L'auteur souligne ainsi, l'importance et le rôle de l'interculturel dans la vie de chacun et de tous.

La dimension interculturelle peut être observée à travers trois visions différentes<sup>234</sup>. A savoir la vision de la jonction, de la dissemblance et celle de l'hybridation.

La première renvoie à la mondialisation qui favorise la construction d'une culture mondiale, applicable à tous les contextes de travail au niveau mondial. Cette vision de la convergence est très compliquée à adopter vu le contexte économique et culturel de chaque pays qui sont très différents l'un de l'autre. Il est donc presque impossible de mettre en place une telle façon de voir et d'agir.

La seconde met l'accent sur le rôle des différences culturelles et leurs impacts sur la gestion au quotidien en milieu organisationnel. Cette vision de la divergence part du principe selon lequel il n'existe pas de modèle de gestion universel applicable à tous les contextes professionnels et interculturels. C'est-à-dire que l'organisation met en place une stratégie de gestion selon le contexte du pays dans lequel elle s'est implantée tout en gardant les principales valeurs de l'entreprise.

La troisième vision de l'hybridation se réfère à la mondialisation qui incite les différentes cultures à changer en fonction des situations, à intégrer différents éléments d'autres cultures, en se basant sur leur histoire, leur valeur et leurs symboles. De toute façon, toute culture est

---

<sup>233</sup> Gilles Verbunt, *Op. Cit*, p. 99

<sup>234</sup> Davel E., Dupuis J.-P., Chanlat J.-F., *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval, Québec, 2008.

constamment en changement et en construction, et subit l'influence d'autres cultures tout en influençant d'autre.

Des trois visions, notre approche s'intègre dans la troisième, car l'interculturel s'apprend dans le contexte professionnel, là où se mélangent différentes cultures, au sein d'une seule et même équipe nous retrouvons des personnes venant d'un peu partout dans le monde, et de ce fait, ils seront dans l'obligation de s'adapter, d'adapter leur propre culture à leur contexte de travail, d'échanger, d'apprendre mais aussi de quitter l'un des aspects culturels qui faisait partie intégrante de leur culture.

En somme, on peut définir l'interculturel comme étant une dynamique d'interaction entre les différentes cultures. Ces interactions ne se produisent pas forcément dans le contexte d'une organisation internationale, on peut parler d'interculturalité même au niveau national. Ces interférences se produisent constamment à l'intérieur et à l'extérieur d'une quelconque organisation, chose qui se fait beaucoup plus remarqué de nos jours, comparé au passé. Nous nous intéressons donc à l'interculturalité au sein de l'organisation.

L'interculturel est donc un domaine très vaste et se réfère aux problématiques issues de l'interaction permanente de différentes sphères de cultures et sous-cultures, ou comme nous l'avons cité plus haut aux cultures régionales et nationales, différents ensembles de valeurs sont ainsi partagées ou non par les individus<sup>235</sup>.

Pour vivre ensemble, il doit y avoir une certaine adhésion à la façon dont nous organisons la vie en société, une adhésion basée sur le respect des différences, non seulement vis-à-vis des autres communautés culturelles mais aussi à l'intérieure de chacune de ces communautés. *« L'interculturel et le multiculturalisme militent tous les deux pour que la différence et les différences soient reconnues. Les multiculturalistes insistent sur la difficulté de s'entendre entre groupes culturels différents. Pour l'interculturel, il est possible de s'entendre entre populations de cultures diamétralement opposées, mais il n'est pas possible de dialoguer avec celles qui refusent la différence<sup>236</sup> »*. Il faut de ce fait réduire les différences entre les individus qui les constituent et chercher plutôt ce qu'il y a de commun entre les sociétés et les personnes qui en font partie intégrante.

L'approche interculturelle peut viser différents types d'objectifs ; tels que, acquérir une certaine flexibilité affective, comportementale, cognitive tout cela afin de pouvoir s'adapter à de

---

<sup>235</sup> S. Schneider, J.-L Barsoux, *Management interculturel*, Pearson Education, Paris, 2003

<sup>236</sup> Gilles Verbunt, *Op. Cit*, p. 100

nouvelles cultures, aussi, minimiser les obstacles et conflits liés à la confrontation des différentes cultures. Parvenir à rechercher des solutions permettant la coexistence de populations d'origines et de cultures différentes, favoriser le dialogue, le partage d'expériences et le travail en commun.

### **3. L'interculturel et l'individu**

Lorsqu'on parle de culture, on fait automatiquement référence aux normes, aux valeurs, aux coutumes et à tout ce qui est partagé par une société. Tous ces éléments définiront le cadre d'évolution d'une nation, ses systèmes politiques, économiques, juridiques ou même social, mais aussi les comportements, les modes de vie et de pensées, les mentalités, etc.

Face à la mondialisation, les fusions et acquisitions, se sont accrues, les organisations qui choisissent de s'implanter à l'étranger se font de plus en plus nombreuses. De ce fait, un certain nombre d'obstacles liés aux différentes rencontres culturelles surgit. L'interculturel, comme nous l'avons vu dans les points précédents, est un enjeu assez délicat. Surtout lorsqu'il s'agit de la gestion interne d'une organisation car les notions de productivité, de profit et de chiffre d'affaire reviennent en permanence.

Il est à souligner que ces défis ne se limitent pas à une période spécifique mais s'inscrivent dans le long terme. Etre conscient de ces difficultés peut aider les managers non seulement à les éviter mais aussi à se préparer afin de mieux faire face à ces situations sans pour autant y succomber.

Quels sont donc les principaux éléments susceptibles d'influencer directement ou indirectement l'activité professionnelle ? Nous tenterons à la suite de ces paragraphes de répondre à cette interrogation.

#### **3.1. Langue et communication**

La première difficulté liée à l'interculturel est la communication. En effet, c'est à travers l'échange et la discussion que les préjugés, les stéréotypes, les idées reçues et les clichés prennent place. La communication est au cœur de toute situation interculturelle.

Le premier obstacle auquel on est confronté est celui de la langue, car c'est grâce à elle qu'on accède à la culture. Tout commence donc par le langage. Il ne suffit pas de parler la même langue pour dire que deux personnes communiquent.



Le langage a une grande influence sur l'activité professionnelle. Ainsi, les formes de langages utilisées ou préconisées lors d'un quelconque échange, dépendent de la culture. Il y a donc des cultures qui ont une préférence au langage écrit, la manière d'écrire est très importante, les expressions doivent être bien choisies, ce qui est le cas pour la culture française où le langage écrit a une grande importance si ce n'est le plus important. D'autres cultures par contre, valorisent le langage oral, que ce soit en face à face ou par téléphone, il n'est pas nécessaire d'envoyer des lettres et des courriels qui font de longs paragraphes. Pour les personnes issues des cultures dites orales, les négociations peuvent se réaliser et se conclure oralement, il est, selon elles, inutile de s'attarder sur l'écrit.

Il est, en conséquence, plus judicieux de trouver pour chaque culture le média et l'outil le plus adapté afin d'aboutir à une communication plus efficace. Néanmoins, le contexte de communication est tout aussi important que le langage, car seul le contexte permet de donner du sens au paralangage (gestuelle, regards, comportements, etc.). Selon Edward T. Hall, le contexte culturel est aussi important que le langage pour un meilleur traitement d'information.

La langue est étroitement liée à l'histoire d'une nation et à sa culture, elle permet la transmission des valeurs et des mentalités de générations en générations. Néanmoins, d'autres éléments, tels que ; l'appartenance sociale, les stéréotypes et clichés, les différences culturelles, etc. ont une influence sur la communication, et plus encore avec l'effet de la mondialisation qui leur confère une dimension différente, celle de la communication interculturelle. De ce fait, Communiquer avec une personne qui appartient à une autre culture, pose avant tout des problèmes linguistiques.

La communication dans un contexte interculturel n'est donc efficace que si on se réfère à la langue de notre interlocuteur et à sa culture. Le fait de traduire littéralement, ce que l'autre est en train de dire, ne suffit pas pour le comprendre. Comme l'ont bien souligné Karin Dietrich et Marc Weisser, « *La traduction ne se fait pas de 'langue à langue', comme on pourrait le croire, mais de 'langue-culture' à 'langue-culture'* »<sup>237</sup>.

Quoique le langage n'est pas uniquement un instrument de communication. C'est aussi un mélange de valeurs, de pratiques, de perceptions<sup>238</sup> et de représentations sociales. « *Le langage*

---

<sup>237</sup> Jean René Ladmiral, Edmond Marc Lipiansky, *La communication interculturelle*, Les belles lettres, Paris, 2015, p. 30.

<sup>238</sup> La perception est un des éléments clés de la communication. Elle est surtout basée sur nos stéréotypes et préjugés et entraîne ainsi l'interprétation qui conduit souvent au conflit.

*peut se révéler, à condition de savoir l'interroger, comme un mode d'accès privilégié à la culture<sup>239</sup> ».*

Un autre point que nous souhaitons préciser et auquel peuvent se référer les cadres français afin de mieux se faire comprendre et comprendre à leur tour leurs interlocuteurs autochtones. Il s'agit de la théorie de l'accommodation communicationnelle. Celle-ci consiste à « *modifier consciemment certaines caractéristiques de la prononciation, du lexique, et de la syntaxe pour rendre ses propos plus facilement compréhensibles au locuteur non natif. [...]. Cette théorie peut s'appliquer lorsque les participants à l'interaction n'ont pas un même niveau de compétence communicationnelle dans la langue adoptée, celui ou ceux qui en possèdent la maîtrise supérieure peuvent tenter de mettre en place des procédures d'aide au décodage et à l'encodage<sup>240</sup> ».*

### **3.2. Ethnocentrisme comme attitude face à l'altérité**

Tous ces éléments sont pris en compte dans une situation interculturelle. Il ne suffit pas d'avoir la volonté d'apprendre, d'être tolérant ou curieux pour dire que telle ou telle personne a pu instaurer une ouverture à l'altérité. Bien sûr, ces attitudes peuvent être considérées comme un bon point de départ. Mais restent insuffisantes pour mieux se comprendre dans une situation d'échange et d'interaction. L'auteur a souligné dans son passage que « *l'acceptation de l'autre dans sa différence est loin d'être une attitude spontanée, elle est le plus souvent le résultat d'un trajet difficile qui passe par la prise de conscience de l'ethnocentrisme intrinsèque de notre regard sur l'autre<sup>241</sup> ».*

Cet ethnocentrisme se révèle être le principal élément perturbateur dans une relation interculturelle. Car selon Claude Lévi-Strauss, « *l'humanité cesse aux frontières de la tribu du groupe linguistique, parfois même du village<sup>242</sup> ».* Nous ne sommes pas complètement d'accord avec son postulat, car selon cet auteur, dès qu'on sort du cadre du groupe ou de la tribu, l' 'autre' n'est plus considéré comme un humain, mais un 'sauvage', un 'barbare', des termes utilisés par le même auteur, qui s'avère se mettre à l'encontre de l'altérité culturelle, de l'échange et de l'interaction humaine.

---

<sup>239</sup>Ladmiral J.-R., Lipiansky E. M., *La communication interculturelle*, Armand Colin, Paris, 1989, p. 101

<sup>240</sup> Alexander Frame, Op. Cit, p. 192-193

<sup>241</sup> Op. cit, p. 136

<sup>242</sup> Claude Lévi-Strauss, *Race et histoire*, Gallimard, Paris, 2007, p. 21

Le terme de 'barbarie' qu'a évoqué C. Lévi-Strauss, rejette tout autre tribu ou peuple n'appartenant pas au même territoire qui instaure une certaine différenciation de ce qui est 'nôtre' et ce qui est le 'leur' ou le 'vôtre'.

Ainsi, l'ethnocentrisme peut s'avérer discriminatoire dans la mesure où chacun perçoit l'autre à travers ses propres valeurs. Cette perception non fondée peut déterminer si l'autre s'inscrit dans notre référent et donc l'accepter ou le rejeter car il ne fait pas partie des 'nôtres'.

### 3.3. Les stéréotypes

Pour toute rencontre entre individus de cultures différentes, en plus de la dimension interpersonnelle, il faut souligner la notion des représentations sociales qui résultent des rapports entre ethnies et sociétés distinctes. Il s'agit subséquemment de la relation intergroupe et de la dynamique issue d'un imaginaire social et collectif.

Muzafer Shérif (1971) a mené une enquête dans ce sens afin de montrer que la confrontation de deux groupes d'individus suffit pour produire des stéréotypes. Il a souligné qu' « *il est indiscutable que les différences du milieu culturel et des différences physiques marqués entre les groupes encouragent les réactions discriminatoires envers les membres d'un out-groupe. Il est indiscutable que de telles différences contribuent à l'hostilité et aux préjugés intergroupes*<sup>243</sup> ».

Selon l'étymologie, le mot stéréotype, « *vient du grec 'stereos' qui veut dire dur, solide, et 'typos' qui veut dire : gravure, modèle ; sorte d'empreinte figée, les stéréotypes sont des expressions, des idées, des jugements de valeurs qui nous ont été transmis avec tous les aspects de notre culture*<sup>244</sup> ». Il s'agit des jugements que nous portons aux individus en nous basant sur notre propre culture et bagage culturel. La particularité du stéréotype c'est qu'il est partagé par un groupe ou une société, qui a pour but de protéger l'identité de ces derniers, plus spécialement lors de situations provocantes et déstabilisantes. En situation interculturelle par exemple qui peut aboutir à un choc culturel.

Les stéréotypes consistent ainsi à simplifier et schématiser les modes de pensées et les modes de vie afin de se frayer un chemin et se retrouver dans une quelconque société. Jean Maisonneuve (2000) a d'ailleurs souligné que « *cette opération de simplification et de*

---

<sup>243</sup> Muzafer Sherif, *Des tensions intergroupes aux conflits internationaux*, ESF Editions, Paris, 1971, p. 97

<sup>244</sup> Virginia Drummond, Op. Cit, p. 76

*généralisation paraît le propre de toute pensée humaine qui cherche à schématiser son environnement pour mieux s'y reconnaître au milieu de la diversité et du changement*<sup>245</sup> ».

Malgré les conséquences des stéréotypes, ils sont inévitables pour la réussite d'une situation ou relation interculturelle. Certes ils peuvent influencer négativement l'aboutissement de la relation, mais ils permettent tout de même de définir une nouvelle perception de l'autre qui remplacera et annulera les stéréotypes de manière définitive. De réajuster le regard sur l'autre, de parvenir aussi à construire un terrain d'entente basé sur une vision commune, dans le but de communiquer efficacement indépendamment des circonstances.

Cette vision commune se construit avec l'apprentissage et la connaissance. Dans ce sens Geert Hofstede appuie le fait que « *Les stéréotypes ne sont que des demi-vérités, ce qui ne suffit pas à les accepter dans la communication interculturelle*<sup>246</sup>. »

Ainsi, comme l'ont bien résumé Schneider et Barsoux, « *le descriptif d'une culture est souvent truffé de stéréotypes, de clichés venant assez naturellement à l'esprit de ceux qui y sont étrangers. Et dieu sait si les clichés ont mauvaises réputations : ignorance, préjugés et sectarisme [...]. Le fait est qu'ils sont parfois le fruit d'idées fausses par manque d'informations et qu'ils peuvent être blessants*<sup>247</sup> ».

Il est à noter que lorsqu'il s'agit de managers qui refusent de se défaire de leurs idées préconçues, ces derniers ont du mal à gérer efficacement des situations interculturelles. Ainsi, il est important de reconnaître avoir des préjugés mais d'accepter de les corriger au fil des interactions. Ceci permet à la personne d'apprendre davantage sur la culture de l'autre, d'avoir une certaine ouverture d'esprit et d'acquérir plus d'expérience dans le contexte interculturel.

Ainsi, rechercher des explications au lieu de rester figé sur son jugement, avoir un bon sens d'observation et mettre en avant sa curiosité d'apprendre sont les principales clés pour un manager opérant dans un contexte culturel autre que le sien. Ceci est valable dans les deux sens, c'est-à-dire même du côté des autochtones.

Le problème principal des stéréotypes c'est que la personne colle des étiquettes sur chacun de ses interlocuteurs issus de cultures différentes. De ce fait ; « *chaque rencontre est soumise à des influences inconscientes qui peuvent soit ruiner soit concrétiser nos efforts. Les premières*

---

<sup>245</sup> Jean Maisonneuve, *Introduction à la psychologie*, PUF, Paris, 2000, p. 138

<sup>246</sup> Geert Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, les Editions d'Organisation, Paris, 1994, p. 323

<sup>247</sup> Susan Schneider, Jean-Louis Barsoux, Op. cit, p. 17

*réactions et les stéréotypes peuvent aider à placer ces influences au niveau conscient. [...] le fait d'en parler ouvertement permet une introspection et évite de garder des zones d'ombre* <sup>248</sup>».

En somme, réussir une relation interculturelle suppose de connaître nos stéréotypes, à la suite de Sylvie Chevrier (2000), mais aussi de savoir s'en distancier<sup>249</sup>.

D'autres facteurs sont sources de malentendus et d'incompréhension dans une situation interculturelle. Telles que la religion, l'éducation ou même la société.

### **3.4. L'interculturel et le malentendu**

Kerbrat-Orecchioni (1996) résume les malentendus sous différentes catégories. Ainsi, lorsque deux personnes de cultures différentes interagissent, croyant que les normes et les valeurs sont universelles, le risque d'incompréhension est majeur. Que ce soit au niveau de l'encodage ou du décodage du message le malentendu est menaçant. Ainsi, « *de tels dysfonctionnements ont généralement pour effet de provoquer des moments inconfortables dans le déroulement de l'échange, mais il leur arrive d'être responsables de graves traumatismes [...]* »<sup>250</sup>.

### **3.5. Religion et altérité**

Un autre aspect, pouvant avoir une influence sur l'activité professionnelle est celui de la religion. Celle-ci est supposée donner du sens à la vie des individus. Consciemment ou inconsciemment, les personnes agissent et se comportent en s'imprégnant de leurs croyances religieuses. « *La valorisation du travail comme moyen d'élever son esprit vers dieu* »<sup>251</sup>. Ce postulat qu'avait émis Max Weber, qui, selon lui, l'enrichissement et la réussite sociale ne seraient que le fruit du travail honnête et discipliné qui rapprocherait l'homme de dieu.

En effet, quand nous évoquons le terme richesse ou production de richesse, nous faisons forcément référence à l'argent. Parler d'argent, reste un sujet difficile à aborder dans certaines cultures, un sujet encore tabou. La notion d'argent n'a pas la même acceptation au niveau des religions. Être riche pour l'une peut être qualifiée de péché, alors que pour une autre, être riche fait référence à la réussite, au sérieux et à la discipline.

---

<sup>248</sup> *Ibid*, p. 21

<sup>249</sup> Sylvie Chevrier, *Le management des équipes interculturelles*, PUF, Paris, 2000

<sup>250</sup> Kerbrat-Orecchioni Catherine, *La conversation*, Seuil, Paris, 1996, p. 90

<sup>251</sup> Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 2003

Autre notion pouvant interagir avec celle de la religion, est la notion du temps. Ainsi, pour certaines religions, les gens ne peuvent pas se projeter dans le futur et prévoir des projets à long termes.

La religion musulmane s'inscrit dans cette perspective, c'est-à-dire que c'est entre les mains d'Allah (Dieu), que tout lui revient, qu'il est le seul à décider de ce qui se réalisera ou non. Le 'Inchallah' (si Dieu le veut), est une expression qui se répète lors de tout échange entre musulmans, qui veut dire que tout se passera selon la volonté de dieu.

Dans un contexte culturel occidental, cette expression peut être interprétée comme manque de respect du planning ou encore un désengagement de la part de la personne. Alors que pour les musulmans c'est tout simplement une force majeure sur laquelle ils n'ont pas de pouvoir.

### **3.6. Société et éducation**

L'éducation est un autre aspect aussi important que la religion et la langue, elle peut avoir une grande influence sur les comportements des individus dans le milieu professionnel. L'éducation a donc pour fonction de former la personnalité des jeunes individus et de leur transmettre des acquis. Cette transmission est valable au niveau des connaissances, des valeurs et des coutumes, comme elle peut définir les rapports entre les personnes de différents âges et niveaux intellectuels. Ces rapports diffèrent d'une culture à une autre.

L'éducation est tout aussi liée à la manière dont les parents inculquent à leurs enfants, dès leur naissance, les valeurs leur permettant de s'intégrer dans la société, elle ne se limite pas uniquement au système éducatif d'une école.

Le système éducatif peut donc influencer le mode de fonctionnement au niveau professionnel, ou même personnel d'un individu, d'autant plus que les méthodes de gestion, de résolution de problèmes et de la prise de décision varient énormément, selon comment la société a privilégié telle ou telle forme d'éducation.

L'art et les Nouvelles Technologies peuvent aussi avoir un impact sur la culture. Les personnes issues de cultures dites 'littéraires' ou de 'l'écrit' seront très pointues par rapport à l'utilisation du langage écrit, et auront plus de mal à adopter les TIC (Techniques d'information et de Communication) considérées jusqu'alors comme moyen de communication informelle. Contrairement aux personnes issues d'une culture 'orale', tel est le cas du Maroc par exemple,

ces individus développent une meilleure mémoire, sont plus ouverts aux nouveautés et beaucoup moins stressés vis-à-vis du changement<sup>252</sup>.

Il est important de citer aussi, l'influence des systèmes et institutions émanant de chaque culture. Car, lorsqu'il s'agit d'une société caractérisée par une mauvaise répartition des richesses et un régime politique instable, ceci se reflète forcément au sein de l'entreprise. Les rapports hiérarchiques sont alors différents d'une culture à l'autre. C'est-à-dire qu'au niveau d'une certaine culture, communiquer avec le patron se voit être une mission compliquée voire impossible, alors que pour d'autres cultures les rapports entre collaborateurs et leur hiérarchie sont plus ou moins accessibles.

---

<sup>252</sup> Virginia Drummond, Op. Cit.

## Section II : La Communication interculturelle

*« Faites que ma maison ne soit pas murée sur quatre côtés,  
Laissez entrer toutes les cultures,  
Mais ne permettez à aucune culture de me faire perdre pied ».*

Mahatma Gandhi

### I. Définition et cadre de référence de la communication en situation interculturelle

Les interactions entre personnes de cultures différentes ne relèvent pas de l'évidence. Une bonne connaissance des cultures en présence n'est pas suffisante pour tracer la dynamique des interactions entre elles. *« C'est par la communication que se définissent les modèles d'interaction et de relation entre les individus et non pas par les structures organisationnelles »*<sup>253</sup>. D'où l'importance des interactions et des échanges, qui permettent de mieux saisir la culture et les perceptions de l'autre afin d'appréhender la pluralité des pratiques économiques.

#### 1. Définition de la communication interculturelle

Comme nous avons pu le voir, au niveau du premier chapitre de la revue de littérature, les définitions des sciences de la communication, mettent en avant la production, la transmission et la réception des messages, ainsi que les différents rapports qui les lient avec des systèmes symboliques, qui influencent de manière directe ou indirecte, les croyances, les comportements, les codes et les valeurs<sup>254</sup>.

Plusieurs études se sont développées, depuis les années 1960<sup>255</sup>, sur la confrontation des différentes références culturelles, plus précisément aux Etats Unis. Ce champ de recherche nouvellement introduit en France, évolue progressivement vers un statut académique, et ce dénomme 'la communication interculturelle'.

---

<sup>253</sup> Gino Gramaccia, Valérie Carayol, *Abécédaire : vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations*, Presse Universitaire de Bordeaux, 2013, p 34

<sup>254</sup> Alain Laramée, Bernard Vallée, *La recherche en communication : éléments de méthodologie*, PUQ, Québec, 1991

<sup>255</sup> Maurice Mauviel, *La communication interculturelle : constitution d'une nouvelle discipline*, Cahiers de sociologie économique et culturelle, 1987



La communication interculturelle peut être construite en champ de recherche des Sciences de l'Information et de la Communication. « *Selon un découpage arbitraire qui correspond aux pratiques scientifiques informelles dans ce domaine, toute interaction qui met en scène des individus de nationalités différentes, peut être considérée comme interculturelle* <sup>256</sup> ». Elle implique ainsi, un processus de 'médiation' entre les différentes cultures. Une interaction n'est interculturelle, que si elle mobilise des interlocuteurs appartenant à des cultures différentes.

Le champ de la communication interculturelle est réputé pour l'étude des interactions et du phénomène de relation entre des personnes ayant vécu sous l'influence de cultures distinctes<sup>257</sup>.

Ainsi, la communication interculturelle est une expérience de découverte de l'autre et de sa culture. Cette expérience comporte « *une multitude de points communs et de départ offrant aux membres d'autres cultures plutôt de meilleures chances (que de mauvaises) d'approcher et de comprendre l'autre. Ces processus comportent des moments d'attrait et de rejet. Ils se déroulent en mouvements entre les compréhensions et les malentendus, dans lesquels le familier et l'étrange se superposent et produisent souvent de nouvelles expériences culturelles [...]* <sup>258</sup>. »

Cependant, dans un monde marqué par la mondialisation, le développement des technologies a permis aux individus d'étendre la communication et de se confronter à de nouveaux défis et enjeux de compréhension, comme le souligne Bonneville, dans le passage suivant :

*« Dans un contexte de mondialisation et de vieillissement des populations, la communication au XXIe siècle soulève la question de l'identité où désormais des identités sont tout autant culturelles que générationnelles. En effet, si l'essor et l'expansion rapide des technologies de la communication permettent dans un temps éclair d'aller à la rencontre de l'autre, cette possibilité révèle du même coup, tel que l'évoque Morin (1998), le défi, sinon le risque majeur de la communication humaine, soit de la compréhension de l'autre. L'individu peut maintenant aller vers l'autre, en l'espace de quelques secondes, mais cet aller ne garantit pas systématiquement une communication au sens de « compréhension ». Par contre, ce qui est sûr, c'est que ces technologies instantanées, presque sans limite, sous-tendent les enjeux de la différence,*

---

<sup>256</sup> Alexander Frame, Op. Cit, p. 284

<sup>257</sup> Ladmiral J.-R., Lipiansky E. M., *La communication interculturelle*, Armand Colin, Paris, 1989

<sup>258</sup> Remi Hess, Christoph Wulf, *Parcours, Passages et paradoxes de l'interculturel*, Anthropos, Paris, 1999, p. VII

*de la rencontre avec la différence et avec l'identité de l'autre, et même avec de multiples identités*<sup>259</sup> ».

Le principal enjeu qui ressort de ce constat, c'est qu'il existe un défi majeur pour la communication, et surtout la compréhension. Puisque pour parvenir à mieux se comprendre, ceci suppose avoir des connaissances préalables de l'autre, qui ont tendance à se complexifier.

La communication interculturelle s'inscrit au sein de la discipline des sciences de l'information et de la communication. Ainsi toute interaction mettant en scène des individus de nationalités et de cultures différentes, peut être considérée comme interculturelle.

Maurice Mauviel, docteur en psychologie culturelle, a démontré la contribution des différentes disciplines des Sciences humaines et Sociales, telles que la linguistique, l'ethnologie, la psychologie et la communication, à ce nouveau champ dédié à la communication interculturelle<sup>260</sup>.

Alexander Frame, propose la définition suivante ; « *la communication interculturelle implique un processus de médiation entre cultures différentes. Sur le plan microsociale, cela peut impliquer la coconstruction intersubjective du sens à partir de plusieurs systèmes de signification plus ou moins distincts. Une interaction est multiculturelle si elle mobilise des individus socialisés dans des cultures différentes*<sup>261</sup> » ou encore, J.-R. Ladmiral et E. M. Lipiansky (1989) qui eux soulignent l'importance des interactions interpersonnelles et citent :

*« L'expression interculturelle risque d'induire des images trompeuses. Ce qui entre en contact, ce ne sont pas des cultures ou des identités nationales : la communication implique toujours des personnes et ce sont elles qui véhiculent ou médiatisent les rapports entre cultures. [...] Ainsi par communication interculturelle, il faut d'abord entendre les relations qui s'établissent entre personnes appartenant à des cultures différentes*<sup>262</sup>».

Notre approche rejoint parfaitement cette définition, car c'est le relationnel qui nous intéresse dans ce travail de recherche. Malgré les multiples facteurs qu'il faut considérer et qui entrent

---

<sup>259</sup> Luc Bonneville, *Introduction aux méthodes de recherche en communication*, Gaetan Morin, Montréal, 2007, P. 8.

<sup>260</sup> [http://www.maurice-mauviel.fr/communication\\_interculturelle.html](http://www.maurice-mauviel.fr/communication_interculturelle.html) Consulté 27 Mars 2016

<sup>261</sup> Alexander Frame, *Communication et interculturalité*, Hermès Sciences Publications Lavoisier, Paris, 2013, p. 284

<sup>262</sup> J.-R. Ladmiral, E. M. Lipiansky, *Op. Cit*, 1989, p.11

en jeu lors d'une situation d'échange, intensifiés lorsqu'il y a lieu d'une interaction interculturelle.

Étant donné que c'est uniquement la culture qui permet de définir un contexte interprétatif pour les échanges. La communication se résume à un jeu de signes et de symboles dans un contexte et un cadre déterminé difficilement simplifiable à leur seul contenu explicite et apparent.<sup>263</sup> Nous pouvons ainsi en déduire que la communication interculturelle « *met en avant la nécessité de connaître l'autre, d'accepter les différences et de comprendre les modes de pensées du partenaire afin de ne pas commettre d'impairs et de s'adapter à ses raisonnements*<sup>264</sup> ».

Dans ce sens communiquer « *c'est à la fois identifier et construire un fond commun d'évidences, découvrir des différences –sans les annuler pour éviter de souffrir-, utiliser ces informations pour mieux identifier nos uniques, nos identités grâce à cet autre regard que la présence de l'autre aide à porter sur les évènements et les personnes*<sup>265</sup> ». Aussi, communiquer c'est « *gérer l'interaction de personnes uniques dont la coopération peut engendrer la nouveauté, l'innovation, l'invention*<sup>266</sup> ».

Certes ces définitions ont été proposées pour la communication interpersonnelle mais que nous avons jugés convenir d'autant plus à la communication interculturelle.

De ce fait, la communication interculturelle est définie comme une sorte de communication interpersonnelle, mais avec un peu plus de complexité. C'est donc une interaction ayant lieu entre deux individus issus de cultures différentes. Cette interaction se réfère à une situation de communication de base avec un émetteur, un récepteur, un message codé émis via un canal de transmission. En bref, les composantes d'une simple situation de communication.

Cependant, ces composantes ont des effets sur toute communication interpersonnelle, surtout lorsqu'il s'agit de la communication interculturelle. Où les échanges sont plus complexes, du fait que chaque 'acteur' a ses cadres sociaux et culturels auxquels il se réfère, ainsi que sa personnalité, ses expériences de vie qui vont aussi bien que mal influencer la manière de décoder le message envoyé par son interlocuteur. D'où l'importance du cadre de référence, qui

---

<sup>263</sup> Geertz Clifford, *The interpretation of cultures*, Basic Books, New York, 2000.

<sup>264</sup> Yves Frédéric Livian, *Le concept de compétences interculturelles est-il un concept utile ?*, in *Gérer et comprendre*, Mars 2012, n°107, p. 88.

<sup>265</sup> Le Cardinal Gilles, *Ethique de la communication. Distinguer ce qu'on a en commun et partager ce que l'on est d'unique pour une communication féconde*, In *Espace et Communication dans les organisations*, *Revue Communication et Organisations*, N°21, 2002, p. 187

<sup>266</sup> *Ibid*, p. 187

permet d'encoder et de décoder les messages et qui constitue un élément important dans le domaine de la communication interculturelle.

## **2. Le cadre de référence élément à prendre en considération**

Défini par Roger Mucchielli, comme étant « *le système des opinions, des idées, du savoir et aussi celui des normes et des valeurs par rapport auquel s'organise et prend un sens ce que l'émetteur a à dire au récepteur, il est ce qui sert d'arrière-plan permanent à ce qui sera exprimé, l'ensemble des significations auquel renverra le message. Il représente le contexte plus large des connaissances et de l'expérience de l'émetteur comme ensemble organisé et structuré dans lequel s'inscrit le message*<sup>267</sup> ».

Dans toute situation d'interaction, il peut y avoir des incompréhensions liées au cadre de références de chacun des interlocuteurs, qui s'y réfère et donc n'interprète pas forcément correctement le message reçu. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'une communication interpersonnelle entre des personnes appartenant à des cultures différentes, le risque d'incompréhensions et de malentendus est beaucoup plus élevé. « *La communication interculturelle n'est qu'une complication de la communication en générale puisqu'elle rend celle-ci plus complexe en lui ajoutant le paramètre de la diversité d'origine et d'appartenance*<sup>268</sup> ». La communication interculturelle, peut donc être définie comme processus interactif s'inscrivant dans un contexte culturel changeant et dont l'objectif principal est de donner sens à une interaction.

Elle renvoie souvent aux représentations sociales, que nous verrons dans le prochain point, et qui se basent sur la diversité culturelle et aux différentes interactions qui peuvent avoir lieu lors d'un quelconque échange ou relation. Le cadre de référence représente donc un élément très important lors de ces interactions.

L'échange est d'ailleurs plus enrichissant pour les deux 'acteurs' de la conversation, néanmoins ces interactions peuvent être brouillées quand elles s'inscrivent dans le long terme. Chacun des deux participants à la conversation doit revoir les référents de son interlocuteur, analyser ses dires, prendre des décisions et les assumer et aussi s'interroger par rapport à l'appartenance sociale de l'autre et surtout de son cadre de référence.

---

<sup>267</sup> Roger Mucchielli, *Communication et réseaux de communication*, ESF, Paris, 1984, p. 10

<sup>268</sup> UNESCO, *Introduction aux études interculturelles. Esquisses d'un projet pour l'éducation et la promotion de la communication entre les cultures*, 1980, p.7

## II. Les représentations sociales et leur rôle en situation interculturelle

### 1. Définition des représentations sociales

Jodelet (1991) définit la représentation sociale comme étant une forme de connaissance socialement élaborée, qui aide à la construction d'une réalité commune à une société ou communauté. Selon cet auteur, « *on reconnaît généralement que les représentations sociales en tant que systèmes d'interprétation, régissant notre relation au monde et aux autres, orientent et organisent les conduites et les communications sociales* <sup>269</sup> ».

Cependant, Moscovici (1975), ayant une perspective psychosociale, souligne que : « *les représentations sociales ne sont pas uniquement des opinions 'sur', des images 'de' ou des attitudes 'envers', mais des théories, des sciences sui generis destinées à la découverte de réel et à son ordination. Se représenter ce n'est pas sélectionner, compléter un être objectivement donné par son pôle subjectif, c'est en réalité, aller au-delà, édifier une doctrine qui facilite la tâche de déceler, de programmer ou d'anticiper actes et 'conjonctures'. [...]. Bref une représentation sociale est un système de valeurs, de notions et de pratiques ayant une double vocation* <sup>270</sup> ».

Or, cette double vocation a pour objectifs de limiter les dysfonctionnements liés à la confrontation des valeurs, des normes et des comportements, mais aussi de créer de la valeur ajoutée autour de ces différences, plus de créativité et un meilleur contact avec les 'autres' <sup>271</sup>.

La communication interculturelle consiste en somme, à reconnaître l'autre comme semblable et comme différent. « *Entre ce que l'autre pense, ce que l'autre veut dire, ce que l'autre croit dire, ce que l'autre dit, ce que vous voulez entendre, ce que vous entendez, ce que vous croyez comprendre, ce que vous voulez comprendre et ce que vous comprenez, il y a au moins neuf possibilités pour ne pas vous entendre et ne pas être sur la même longueur d'ondes* <sup>272</sup> ». Il

---

<sup>269</sup> Jodelet, *Représentations sociales, un domaine en expansion*, in D. Jodelet, *Sociologie d'aujourd'hui*, PUF, Paris, 1991, p. 36

<sup>270</sup> Moscovici, "Préface", in C. Herzlich, *Santé et maladie : analyse d'une représentation sociale*, 2ème édition, EHESS, Paris, 1975, pp. 10-11.

<sup>271</sup> Cornet A., Warland P., Op. Cit

<sup>272</sup> Richard Thibault, *Devenez champion dans vos communications*, Editions MultiMondes, Québec, 2003, In, Joseph Aoun, *Manager une équipe multiculturelle, faire de la diversité une clé de la performance*, ESF, Paris, 2004, p. 130

s'agit là, de la difficulté principale liée à toute interaction interpersonnelle sans pour autant qu'elle soit interculturelle. Cependant le facteur interculturel complique un peu plus l'échange.

## **2. La communication interculturelle et les représentations sociales**

La communication interculturelle comme précédemment souligné, consiste à mettre en contact des individus appartenant à des cultures différentes, par contre il faut prendre en considération une dimension afin de mieux appréhender cette rencontre interpersonnelle dans un tel contexte.

Il s'agit des représentations sociales, qui sont loin d'être individuelles mais s'étendent à des projections liées à l'histoire du pays et aux rapports entre communautés et nations. Comme l'ont souligné Ladmiral et Lipiansky dans ce passage, « *Les représentations que les peuples se font les uns des autres ne proviennent pas simplement d'un répertoire d'images transmis par la tradition. Elles résultent aussi de la dynamique propre aux relations intergroupes*<sup>273</sup> ».

Ces représentations sociales sont étroitement liées aux stéréotypes produits à l'issue de la confrontation de deux individus ou groupes d'individus issus de cultures distinctes. Ainsi, lorsqu'il s'agit de contacts interculturels, l'individu a tendance à exagérer les différences entre un autochtone et un étranger, sa représentation sera plus stéréotypée vis-à-vis de l'étranger.

Percevoir une personne comme étant étrangère et donc appartenant à une culture différente, amène automatiquement l'autochtone à lui coller des 'étiquettes', celles-ci souvent associées à une catégorie mettant en avant les différences entre la sphère à laquelle appartient l'étranger et la sphère dans laquelle s'enferme l'individu. Cette différenciation ne facilite pas les interactions mais bien au contraire.

Les personnes en situation d'échange auront tendance à chercher les différences au lieu de se focaliser sur ce qu'elles ont en commun afin de mener à bien leurs interactions interculturelles. Cette meilleure compréhension peut leur permettre d'éviter les stéréotypes négatifs et modifier ainsi les représentations et enfin améliorer les relations mutuelles.

Cependant, trouver ce qui peut être considéré comme étant 'commun', ne signifie aucunement éviter les conflits, et mettre de côté les différences, par ailleurs « *un objectif commun peut très bien consister en une réflexion et un travail sur les problèmes et les divergences réelles qui existent entre deux communautés. Ces conditions de rencontre où les participants sont*

---

<sup>273</sup> J.-R. Ladmiral, E. M. Lipiansky, *La communication interculturelle*, Armand Colin, Paris, 1989, p. 199.

*authentiquement engagés permettent plus facilement une évolution en profondeur des attitudes et des représentations qu'un simple échange de vues, d'opinions ou d'informations*<sup>274</sup> ».

Il est donc préconisé de proposer aux différents individus prenant part d'une communication interculturelle, un cadre commun d'échange et de coopération reposant sur des motivations relationnelles, culturelles, professionnelles, etc., tout ceci étant dans le but de la découverte et la compréhension de l'altérité, afin de mieux accepter les différences.

En somme, le constat auquel, on ne peut échapper, est que « *les représentations sociales se construisent, se consolident et se diffusent principalement dans le cadre des communications*<sup>275</sup> ».

### **III. Les compétences interculturelles individuelles**

Vers l'avènement d'un collaborateur idéal, flexible, agile, nomade, responsable et autonome fort d'une intelligence relationnelle, s'appropriant le langage des réseaux numériques dans un contexte interculturel. Telles sont les qualités dont doit faire preuve un collaborateur étranger 'interculturellement' compétent. Serait-il suffisant d'avoir un certain nombre d'acquis pour se dire être compétent pour un poste de manager dans un contexte interculturel ? Une question pour laquelle nous tenterons de trouver une réponse.

#### **1. Les compétences relationnelles**

Considérées comme inéluctables, les compétences relationnelles sont la clé de succès de tout manager souhaitant s'intégrer dans un contexte interculturel. En établissant une relation amicale basée sur une certaine confiance, l'échange se fait plus rapidement et l'information circule de manière permanente et facilite ainsi le travail au quotidien de l'ensemble des collaborateurs.

Les entreprises ne prenant en compte que les compétences opérationnelles dans leur sélection de cadres à expatrier se retrouvent face à des situations difficiles à gérer. La personne ainsi choisie, certes compétente pour le poste à pourvoir, et peut réaliser autant de chiffres possibles mais au niveau relationnel, c'est tout autre chose.

Les managers étrangers sont souvent confrontés à des situations dans lesquelles il faut faire preuve d'écoute et de soutien, chose qui ne fait pas forcément partie de leurs habitudes et leur

---

<sup>274</sup> J.-R. Ladmiral, E. M. Lipiansky, Op. Cit., p. 209

<sup>275</sup> Rouquette M.L., *Introduction à l'étude des représentations sociales*, Presse Universitaire de Grenoble, Grenoble, 1998

culture surtout. Et c'est à ce moment qu'ils ressentent le besoin d'établir des relations et comprennent leur importance dans la gestion du travail au quotidien, car travailler en équipe consiste à coopérer avec les autres et pour ce faire il faut établir des contacts avec l'ensemble des collègues.

Nous pouvons englober les compétences interculturelles d'un individu selon trois principaux concepts ; le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Comme l'ont souligné A. Cornet et P. Warland, « *la gestion de la diversité veut valoriser les compétences d'une main d'œuvre diversifiée, compétences qui se déclinent en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques) et en savoir-être (compétences relationnelles)*<sup>276</sup> ».

Pour le premier, le manager doit être capable d'identifier ses tâches et les objectifs à atteindre au sein de l'entreprise, en se référant à ses connaissances, afin de mieux contribuer à la réalisation des objectifs de son équipe.

Un manager interculturellement compétent doit avoir un certain savoir-faire, c'est-à-dire qu'il doit savoir effectuer les différentes tâches qu'on lui attribue, savoir gérer son équipe, et bien connaître en quoi consiste son rôle au niveau de son organisation.

Pour le savoir-être, un manager doit avoir la capacité de s'adapter à son contexte de travail, ce qui faciliterait la vie au quotidien avec ses différents collaborateurs.

Tous ces éléments doivent figurer dans l'esprit d'un manager souhaitant travailler dans un contexte interculturel. Car ces derniers lui permettront de se positionner par rapport à ses interlocuteurs de cultures différentes, afin de mieux les comprendre et pouvoir ainsi instaurer une communication efficace.

La culture n'est donc pas figée, il n'y a pas de déterminisme culturel, elle constitue un des déterminants du comportement, un paramètre à prendre en compte dans les rapports des uns avec les autres.

## **2. Qualités requises pour un manager interculturellement compétent**

Afin qu'un bon manager puisse prendre une décision, la plus satisfaisante soit-elle, dans une situation interculturelle, il doit développer différentes qualités, lui permettant d'améliorer ses compétences de gestion en milieu organisationnel dans un contexte interculturel.

---

<sup>276</sup> Annie Cornet, Philippe Warland, *GRH et gestion de la diversité*, Dunod, Paris, 2008, p. 72



Etre un manager interculturel, c'est être un *bon observateur*, être *conscient de la différence* des contextes dans lesquels ont lieu les interactions. Un manager souhaitant collaborer ailleurs que son pays d'origine, doit avoir la capacité de déchiffrer le non-dit (mimiques, gestuelle, bruits, etc.), car ceci lui permettra de s'en servir à son profit. Comment ? En réajustant ses modes de gestion et les adaptant au pays d'accueil.

Faire preuve d'une certaine ouverture d'esprit, est considérée comme étant une compétence interculturelle, car elle montre à quel point le collaborateur étranger est capable d'être curieux envers les autres et leurs cultures. Il n'est jamais facile d'aller vers les autres, et surtout lorsqu'il s'agit de personnes issues de cultures très différentes de la sienne. Il faut ainsi, doubler d'effort pour briser cette glace qui bloque les uns d'aller vers les autres.

Pour ce faire, il faut *être patient*, il ne suffit pas de faire l'effort d'acquérir une certaine ouverture d'esprit, ceci signifie qu'une fois que la personne en question est confrontée à un blocage de la part de son interlocuteur, elle laisse tomber sous prétexte qu'elle a essayé. De ce fait, il est primordial d'associer le mot effort à la patience. S'énervier contre un état d'esprit ou une réaction qui ne fait pas partie de son registre, n'aide pas à résoudre les problèmes, et surtout pas à s'intégrer et se faire une place au milieu des autochtones. D'où l'importance de se dire 'qu'on n'a jamais fini d'apprendre'.

Travailler dans un contexte interculturel c'est un apprentissage permanent. Avoir cette *capacité et volonté d'apprendre* sont déjà un pas vers la bonne intégration. Aller au-delà des stéréotypes, détruire les clichés et opter pour la volonté d'apprendre, sont les clés qui permettent d'aller vers l'avant, vers les autres, et découvrir leurs cultures.

Un élément tout aussi important que ceux préalablement cités, est celui de *la motivation*. L'entreprise doit parvenir à choisir une personne ayant la motivation nécessaire d'apprendre des autres cultures et d'acquérir de nouvelles expériences.

### **3. Rôle de l'humour dans la gestion interculturelle**

*« L'humour est le plus court chemin d'un homme vers un autre ».*  
Georges Wolinski

Cette fameuse citation de Georges Wolinski, résume en gros l'objectif de ce paragraphe. Selon lui, le rire favorise la proximité et engage le dialogue dans un meilleur état d'esprit, loin des frustrations quotidiennes causées par le travail, cet humour peut donc influencer positivement la motivation de chaque individu.

Pouvoir faire de l'humour est une qualité ayant souvent un impact positif sur la gestion au quotidien au sein d'une organisation. Un nouveau manager qui arrive dans un pays dont il ne connaît pas ou très peu la culture et qui se voit travailler avec des personnes de cultures différentes, peut faire jouer son sens de l'humour afin d'atténuer les tensions et les appréhensions s'il considère que l'environnement de travail est marqué par la frustration et la confusion. *« L'humour est une arme pour briser la glace, créer des liens et traiter des questions délicates. Bien utilisé, il met les gens à l'aise, efface les tensions d'une rencontre et rend la conversation plus ouverte et constructive<sup>277</sup> »*. Cette définition donnée par Schneider et Barsoux est une définition assez globale de l'humour, cependant l'aspect négatif de l'humour n'y figure pas.

Tout comme les deux derniers auteurs, celui-ci définit, le rire comme étant un traitement contre le stress. Il souligne dans son article : *« Si le « trop » sérieux managérial produit de la tension et du stress, l'humour peut l'atténuer. C'est là où le trait de caractère rejoint la compétence. Un manager devrait être capable d'aider ses équipes à relativiser, à prendre de la distance, à ne pas subir et à prendre des initiatives. [...], le manager doit devenir un « catalyseur de rires ». Par ce moyen, il se révèle humain, et construit une autre forme de relations avec ses équipes<sup>278</sup>»*.

Toutefois il ne faut oublier que le sens de l'humour diffère d'une culture à une autre. Malgré cette difficulté, plusieurs entreprises ont opté pour une ambiance décontractée en utilisant l'humour afin d'établir un meilleur rapport entre l'ensemble des collaborateurs. Les résultats obtenus sont impressionnants. La notion d'humour doit faire partie des valeurs de chaque entreprise.

Organiser des événements amusants au cours de l'année, tels un lip-dub, le team-building, les anniversaires, les tournois, et bien d'autres, aident les employés à mieux se connaître, à se rencontrer dans un cadre informel, ce qui engendre un échange d'idées très prolifique. L'intercompréhension est facilitée par les moments conviviaux que le manager aurait pu mettre en place. Boire un verre, partager un repas, sont des pratiques le plus souvent transculturelles sur lesquelles il est possible de s'appuyer.

---

<sup>277</sup> Schneir et Barsoux, Op. Cit, p. 199

<sup>278</sup> <http://www.bilan.ch/serge-panczuk/strategie-et-management/lhumour-une-nouvelle-competence-manageriale>, Consulté le 08/01/ 2016

Aristote souligne l'importance du divertissement au travail, il dit alors : « *Nous jouons parce que nous ne pouvons pas toujours travailler* ». Cette citation nous montre à quel point l'humour et le rire ont une place primordiale dans le travail au quotidien. D'après de nombreux experts en management, cet aspect humoristique du travail rend les collaborateurs beaucoup plus productifs et heureux.

L'usage de l'humour dans la communication peut améliorer les relations interpersonnelles, il crée un climat plaisant et génère des sentiments positifs de nature à faciliter l'échange dans un contexte interculturel.

Néanmoins, cet usage de l'humour peut avoir des conséquences négatives sur la communication. « *L'humour mobilise énormément de stéréotype, la prudence est donc de rigueur*<sup>279</sup> ». Il faut donc tenir compte de ses risques. L'humour utilisé au mauvais moment peut faire perdre la face à son interlocuteur, le mettre mal à l'aise croyant être offensé. En fonction du pays et de sa culture, l'humour peut être perçu différemment, il peut facilement être considéré comme moyen d'échapper à la responsabilité du travail, et constituer un prétexte pour ne pas effectuer les tâches assignées.

On ne peut pas faire de l'humour avec tout, sur tout et dans toutes les situations. Si on se réfère au courant fonctionnaliste de la culture, l'humour ne peut être utilisé que s'il représente une fonction ou une utilité au niveau communicationnel. Linton de par sa vision culturaliste, qui consiste à s'adapter à l'environnement dans lequel on opère, considère que les éléments de la culture sont constamment en adaptation. Ainsi, si un individu ne considère pas que l'humour soit un élément de sa culture, aura peut-être plus de mal à l'accepter de la part de son interlocuteur.

De ce fait, l'humour peut être apprécié dans un pays et pas dans l'autre. De la même façon, au niveau organisationnel, il peut être considéré comme un atout comme il peut constituer un outil de manipulation pour influencer les comportements de ses interlocuteurs.

Il faut donc faire preuve de vigilance avant chaque utilisation de l'humour, un individu ayant l'habitude de s'adresser à ses collègues avec humour, peut être confronté à une situation embarrassante, lorsqu'il s'agit d'une personne issue d'une culture où le sens de l'humour fait référence au sarcasme et à l'humiliation.

---

<sup>279</sup> Annie Cornet, Philippe Warland, Op. Cit, p. 116

En somme, pour mieux vivre ensemble, autrement dit, « *dans le respect de la problématique relationnelle*<sup>280</sup> », il doit y avoir une certaine adhésion à la façon dont nous organisons la vie en société, une adhésion basée sur le respect des différences, non seulement vis-à-vis des autres communautés culturelles, mais aussi à l'intérieur de chacune d'elles. Connaître un minimum de la culture de l'autre est une condition nécessaire pour entrer en relation et se donner une chance de la comprendre. Il est donc, dans ce genre d'interaction, conseillé pour les cadres étrangers de lire la presse locale, car ceci permet d'en savoir plus sur le pays et sur la culture en question.

Les principaux points de la compétence interculturelle sont donc ; le respect, l'ouverture d'esprit, l'empathie culturelle et l'apprentissage interculturel<sup>281</sup>.

Pour résumer, les différentes compétences souhaitables chez un manager étranger, nous avons choisi de retranscrire le tableau réalisé à l'issue d'une étude effectuée par le gouvernement Canadien. Cette étude portant sur les besoins en capital humain des entreprises multinationales, a été menée dans le cadre du Projet de Recherche sur les Compétences Essentielles (PRCE)<sup>282</sup> d'un manager qui collabore avec des collègues appartenant à différentes cultures.

**Tableau 6 :** Les savoir-faire essentiels à l'activité professionnelle de l'individu<sup>283</sup>.

<b>Les savoirs faire essentiels à l'activité professionnelles de l'individu</b>	<b>Cela consiste à :</b>
Communiquer	<p>Lire et comprendre l'information sous diverses formes.</p> <p>Ecrire et parler afin de favoriser l'écoute et la compréhension d'autres personnes.</p> <p>Ecouter poser des questions afin de comprendre le sens et le point de vue des autres personnes.</p> <p>Partager l'information à travers les diverses technologies de l'information.</p> <p>Utiliser les compétences techniques, mathématiques, scientifiques appropriées pour expliquer ou préciser des idées.</p>

<sup>280</sup> Élisabeth Gardère et Gino Gramaccia, *La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise*, Revue Communication et organisation, N°26, 2005, pp. 9-11.

<sup>281</sup> Bernard Le Clech, *Travailler dans un contexte multiculturel*, Julhiet, Paris, 2013

<sup>282</sup> Projet gouvernemental dont l'étude a été effectuée sur plus de 180 professions différentes.

<sup>283</sup> Ressources humaines et développement des compétences, « The Canada conference Board », Profils des compétences professionnelles essentielles, In, Virginia Drummond, Op. Cit, pp. 176-177

Gérer l'information	Repérer, recueillir et organiser l'information en utilisant les systèmes de technologie et d'information appropriés. Consulter, analyser et appliquer les connaissances et compétences de diverses disciplines.
Utiliser les chiffres	Décider de ce qui va être mesuré ou calculé. Observer et sauvegarder l'information en utilisant les méthodes, les outils et les technologies appropriés. Faire des estimations et vérifier les calculs.
Réfléchir et résoudre les problèmes	Evaluer les situations et cerner les problèmes. [...] Reconnaître les dimensions humaines, interpersonnelles, techniques, scientifiques et mathématiques d'un problème. Etre créatif et novateur dans la recherche de solutions. [...]
Démontrer des attitudes et des comportements positifs	Bien vous sentir dans votre peau et être confiant. Aborder les personnes, les problèmes et les situations de façon honnête et morale. Reconnaître la valeur de votre travail ainsi que les efforts des autres. [...] Manifestez de l'intérêt, faire preuve d'initiative et fournir des efforts.
Etre responsable	Fixer des buts et des priorités tout en maintenant un équilibre entre le travail et la vie personnelle. Planifier et gérer votre temps, votre argent et d'autres ressources afin d'atteindre vos buts. Evaluer et gérer les risques. Etre responsable de vos actions et de celles de votre groupe. [...]
Etre souple	Travailler de façon autonome ou en équipe. Effectuer des tâches ou des projets multiples. Etre novateur et ingénieux [...]. Etre ouvert et réagir de façon positive au changement. Tirer profit des erreurs et accepter la rétroaction. [...]
Apprendre constamment	Etre disposé à apprendre et à croître. Evaluer vos forces personnelles et déterminer les points à améliorer. Fixer vos propres objectifs d'apprentissage. Identifier et recourir aux sources et occasions d'apprentissage. [...]

Travailler en sécurité	Connaître les pratiques et procédures de santé personnelle et collective et agir en conséquence.
Travailler avec les autres	Etre capable de travailler en équipe.
Participer aux projets et aux tâches	Planifier, concevoir ou mettre en œuvre un projet ou une tâche, du début à la fin, en maintenant le cap sur les objectifs et les résultats. [...]. Superviser des projets et des tâches et identifier des moyens de les améliorer. S'adapter aux exigences de l'information changeante.

Néanmoins, il est impossible pour une personne d'avoir l'ensemble des compétences citées dans ce tableau. Acquérir un maximum de compétences interculturelles ne pourrait donc que faciliter le travail au quotidien d'un manager opérant dans un contexte interculturel.

#### **IV. Les compétences interculturelles organisationnelles**

Dans bon nombre de situations communicatives ayant lieu entre plusieurs cultures différentes, des obstacles et des freins empêchent le bon déroulement d'une interaction<sup>284</sup>. Ainsi, dans le contexte organisationnel, la formation interculturelle est un des éléments clés de l'avènement des compétences interculturelles. Une compétence est dans ce contexte, entendue comme un ensemble de savoir-faire et de ressources déployés par l'organisation dans le but de concrétiser ses objectifs.

##### **1. Formations interculturelles, comme meilleurs moyens pour rendre opérationnels les acquis interculturels ?**

La formation interculturelle constitue un élément clé pour le développement des compétences interculturelles. Il est donc important de définir les objectifs et la durée au préalable pour une meilleure efficacité. Plusieurs techniques sont ainsi applicables pour une formation interculturelle, nous en citons quelques-unes ; tels que les jeux de rôles, les études de cas, les activités ludiques, les simulations, les mises en scène des situations d'interaction interculturelle, etc. tous ceci dans l'objectif de percevoir et comprendre les autres cultures.

---

<sup>284</sup> Carlos A. Rabasso, Fco. Javier Rabasso, *Introduction au management interculturel*, Ellipses, Paris, 2007

Suite à ces multiples formations, le collaborateur doit être en mesure de bien ou mieux gérer une des équipes de son entreprise multiculturelle<sup>285</sup>. Et ce, en étant capable de résoudre des conflits, en améliorant ses aptitudes communicationnelles, en se basant sur ses motivations, tout en étant conscient des différences culturelles. Ainsi, il fera en sorte que sa capacité à agir de façon tout aussi rationnelle qu'émotionnelle, dans un contexte interculturel, soit le meilleur moyen d'éviter les stéréotypes à l'égard de l'autre et de sa culture.

Les formations auront pour but de mettre en avant les multiples avantages de la diversité culturelle, car celle-ci n'est pas souvent sources de problèmes et de malentendu mais permet aussi de stimuler l'innovation et la créativité.

Les entreprises qui optent pour des formations interculturelles, et qui mettent en place des centres de formations ou des universités internes<sup>286</sup>, sont moins confrontées aux conflits liés à la diversité culturelle, car ces formations permettent aux collaborateurs de rendre opérationnelles leurs connaissances en management interculturel et développent leurs compétences en communication en situation interculturelle. Ces formations peuvent être aussi sous forme de séminaires destinés à sensibiliser les cadres aux différences culturelles et les aider à résoudre des difficultés existantes au sein des équipes multiculturelles.

Si les différents acteurs de l'entreprise sont formés à la communication interculturelle, il y aura donc inévitablement une meilleure compréhension des systèmes de valeurs, de normes et de comportements qui caractérisent les différents groupes culturels, leur permettant ainsi, une vision plutôt multiculturelle et pluraliste qu'une vision ethnocentrique<sup>287</sup>.

Les compétences interculturelles organisationnelles ont pu faire progresser cette réflexion liée aux différentes attitudes essentielles permettant d'éviter l'ethnocentrisme et améliorer le sens de l'écoute.

---

<sup>285</sup> « On peut appeler multiculturelle une entreprise dont le personnel et la clientèle comporte des gens de cultures différentes », In Adler Nancy, Comportement organisationnel, une approche multiculturelle, Ottawa, 1994, p.6

<sup>286</sup> « Le partage des connaissances et acquis en interculturel des expatriés commence à se faire de plus en plus au sein des universités d'entreprise. Mais que sont ces universités ? Ces centres peuvent être composés par les salariés de manière exclusive ou avec le concours de professeurs, consultants ou institutions d'enseignement spécialisées dans la formation continue. Les universités internes gagnent de plus en plus d'adeptes au sein de grands groupes, comme Danone, Accor, ... » in, Virginia Drummond, Op. cit, p. 52

<sup>287</sup> Arcand S., Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion, Revue Gestion, Vol. 31, N°4, 2006, PP 16-23

## 2. Intelligence culturelle comme compétence interculturelle

Un autre concept a été proposé suite aux différents travaux de Earley et Ang (2003), est celui de l'intelligence culturelle. Les auteurs proposent un procédé basé sur trois principales dimensions ; cognitive, comportementale et motivationnelle.

Nous présentons ci-dessous les principales caractéristiques des trois dimensions qui constituent cette intelligence. Ce tableau, proposé par Virginia Drummond, résume à notre sens, les dimensions de l'intelligence culturelle d'un individu.

**Tableau 7** : Les trois dimensions de l'intelligence culturelle<sup>288</sup>

Dimension cognitive	Dimension motivationnelle	Dimension comportementale
<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaissance concrète, capacité à appréhender et à accepter des informations incompatible avec notre cadre normal et à les interpréter correctement.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La force qui nous pousse à sortir de notre cadre de confort et à entreprendre les efforts nécessaires pour comprendre les autres et contrôler les émotions négatives envers les autres engendrées par les différences.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etre intelligent interculturellement demande une application concrète des savoirs et connaissances acquis dans des contextes adéquats, autrement dit, la capacité à démontrer des comportements adaptés aux contextes.</li></ul>

En effet, un cadre opérant dans un contexte interculturel, ne doit pas avoir uniquement la capacité d'apprendre davantage des autres et de leur culture, mais aussi être apte à transformer ses acquis dans le but de mieux comprendre l'autre, contrôler et corriger ses stéréotypes et émotions négatives manifestés à cause des différences.

Cette intelligence est aussi liée à sa capacité d'agir en fonction des contextes et des situations auxquels il sera confronté et ce de manière appropriée.

<sup>288</sup> Earley, C. & Ang, S., *Cultural intelligence, individual interactions across cultures*, Stanford University Press, 2003, In Virginia Drummond, Op. Cit, p. 191



De ce fait, en prenant conscience de l'existence des différences et en modifiant nos perceptions de l'autre, nous prenons une vue nouvelle et différente de l'autre et de sa culture. Mais pour y parvenir il faut d'abord admettre que l'on ne peut pas tout connaître et avoir une certaine « *sagesse du non-savoir*<sup>289</sup> ». Grâce à cette dernière l'individu acquiert la possibilité d'une vraie découverte. Le non-savoir ici « *est une donnée aussi essentielle que le savoir*<sup>290</sup> ».

La section suivante aura pour but d'exposer les différentes approches de l'interculturalité proposées par les auteurs ayant étudié la communication interculturelle dans différents contextes de travail et ce, dans de nombreux pays dotés de cultures divergentes.

---

<sup>289</sup> Remi Hess, Christoph Wulf, *Parcours, Passages et paradoxes de l'interculturel*, Anthropos, Paris, 1999, p. 34

<sup>290</sup> *Ibid.*, p. 35

## **Section III : La communication interculturelle au sein des organisations**

La spécificité de la communication interculturelle au sein des organisations « *a souvent été caractérisé sous le terme 'management interculturel' reprenant la terminologie anglo-saxonne de 'cross cultural management' apparu dans les années 1970<sup>291</sup>* ». Nous avons ainsi choisi l'appellation 'communication interculturelle au sein des entreprises, car il s'agit pour nous d'étudier les interactions ayant lieu entre les dirigeants français et la masse des personnes dirigées.

Nous pouvons ainsi considérer la communication interculturelle en entreprise comme une technique de la gestion des ressources humaines à l'échelle internationale<sup>292</sup>.

Au niveau de cette section, nous exposerons les approches des différents auteurs ayant exploré « le terrain de l'interculturel », nous citerons leurs paradigmes à des niveaux de relation différents, à savoir l'interpersonnel, l'intra-personnel et bien évidemment organisationnel, tout en se basant sur le rapport à l'autre.

### **I. Culture et dimensions culturelles de E. T. Hall**

Edward T. Hall est l'un des auteurs les plus connus, ayant participé à l'élaboration des approches sur l'interculturel, son travail sur les interactions interculturelles, et les enjeux de la communication dans un contexte permettant aux différentes cultures d'interagir, est une référence. Il est donc impossible de parler de l'interculturalité sans citer cet auteur.

T. Hall est anthropologue, il a publié plusieurs recherches et ouvrages sur l'interculturalité et la communication interculturelle. Ses publications ne cessent d'alimenter les recherches en sciences humaines et sociales.

Il considère la culture comme élément primordial dans ses écrits, il lui a donc consacré tout son intérêt. Pour lui, il ne s'agit pas seulement de décrire cette notion, mais plutôt d'explorer la dimension implicite de la communication en s'appuyant sur le contexte et la signification que l'on attribue inconsciemment aux mots, chose qui constitue la base des échanges culturels.

---

<sup>291</sup>Gauthey Franck, *Management interculturel : représentations et pratiques en questions*, In *Interculturel et communication dans les organisations*, Revues Communication & organisation, N°22, 2002, p. 70

<sup>292</sup> Nowicki Joanna, *Gérer l'interculturel : Alibi ? Mode ou illusion ?* In *Interculturel et communication dans les organisations*, Revues Communication & organisation, N°22, 2002

Le concept de culture est pour Hall, comme pour les autres anthropologues, précédemment cités, une notion polysémique, difficile à appréhender et à cerner. Le principal défi face à la culture est d'abord la compréhension, car selon Hall « *seule l'expérience prolongée permettait de la comprendre et [...] il 'est' pratiquement impossible de transmettre cette compréhension à quiconque n'en a pas vraiment fait l'expérience*<sup>293</sup> ». En conséquence, la culture ne peut être réduite aux simples us et coutumes d'une communauté ou population, mais bien au-delà.

Selon Hall (1984), la culture peut se manifester à travers le comportement de chaque individu et agit sur les différents échanges ayant lieu avec autrui. Elle n'est jamais révélée en totalité, elle peut cacher bien qu'elle ne révèle, ainsi comme il l'a souligné dans ce passage : « *le meilleur moyen d'approfondir la connaissance de soi est de prendre au sérieux la culture des autres, ce qui force l'homme à être attentif aux détails de sa vie qui le différencient d'autrui*<sup>294</sup> ».

C'est donc à travers les questionnements qu'on s'impose à nous-même, que nous pouvons espérer une meilleure auto-compréhension de la culture.

## **1. Les trois niveaux de la culture**

Hall a distingué trois niveaux qui permettent d'appréhender la notion de la culture. Il est donc question du niveau formel, informel et technique. Ces différents niveaux peuvent être observés et examinés à travers le rapport de chaque individu à la conscience, au sentiment, à la connaissance et aux multiples attitudes qui font partie des comportements humains. De ce fait, ces trois niveaux sont interpellés, dans chaque situation d'interaction, mais à des niveaux distincts, ainsi l'un des trois niveaux domine en fonction de la situation sans pour autant exclure les autres.

En ce qui concerne le niveau formel, l'individu est soumis à des règles qui lui indiquent ce qu'il a l'autorisation de faire ou au contraire ce qu'il faut qu'il fasse. Inversement, pour le modèle informel, l'individu peut agir inconsciemment, selon la situation. Et le troisième niveau, est quant à lui basé sur l'apprentissage, le conscient, les consignes à suivre et les lois à respecter et à faire respecter. A ce niveau-là, on se réfère aux valeurs qu'un groupe d'individu ou communauté appartenant à une culture, ont choisi d'adopter.

Pour une meilleure compréhension, dans une situation d'échange, les trois niveaux sont interpellés afin de mieux « adapter » son discours et ses comportements.

---

<sup>293</sup> E. T. Hall, *Le langage silencieux*, Seuil, Paris, 1984, p. 39

<sup>294</sup> Ibid, p. 50

Outre les trois niveaux selon lesquels s'établit la culture, Hall a distingué l'importance de la communication au niveau de la culture. Il cite : « *il est essentiel de diviser chaque message en ses composantes, séries, notes et schémas, si l'on veut arriver à comprendre la culture en tant que communication*<sup>295</sup> », il explique aussi que « *les facteurs qui composent la signification d'un message au niveau culturel sont caractérisés par leur brièveté, comparés aux autres types de communication. Simplement en élevant l'intonation de la voix, à la fin d'une phrase, au lieu de parler sur le même ton, on peut (en anglais) transformer un état de fait en une question. La difficulté des échanges interculturels a souvent sa source dans le fait que la communication au niveau culturel, s'effectue dans un temps très bref*<sup>296</sup> ».

Le langage n'est donc pas suffisant pour mieux se comprendre, d'autres éléments doivent être pris en compte, qui font partie de la culture et qui permettent une meilleure interaction. Ainsi, pour mieux appréhender une communication en situation interculturelle, le rapport au temps, au contexte ou encore à l'espace, sont d'autres éléments qui peuvent influencer une interaction interculturelle.

Le premier élément consiste à déterminer les caractéristiques de la notion du temps pour chaque culture, la manière avec laquelle il est réparti, comment il est désigné, à travers quel moyen, et ce en se basant sur des indications telles que la ponctualité, le rapport au futur, les délais, etc.

L'autre élément, à savoir l'espace, est tout aussi important que les autres. Cette notion est perçue différemment d'une culture à l'autre, et d'un groupe à l'autre. Tel est le cas aussi pour la dimension contextuelle dans laquelle a lieu une interaction interculturelle, qui constitue un troisième élément mis en avant dans l'étude de Hall et qu'il faut prendre en considération.

L'approche de Hall est une approche pertinente car elle permet de distinguer les éléments généralement cachés de la culture, mais très essentiels pour une meilleure compréhension de la communication interculturelle malgré sa complexité.

Ces facettes dites non verbalisées de la culture, que Hall caractérise par le 'langage silencieux', permettent d'observer et d'étudier la culture sous un aspect plus ouvert, et favorise la distinction entre les cultures afin de repérer les modes de leurs fonctionnements.

---

<sup>295</sup> Ibid, p. 121

<sup>296</sup> Ibid, p. 120

## 2. Les dimensions culturelles de E. T. Hall

Selon Hall, il existe un lien constant entre communication et culture, chose qui enrichit l'analyse d'une situation interculturelle et permet aussi de prendre en considération les défis rencontrés lors d'une expérience interculturelle. C'est donc grâce à E. T. Hall que le terme communication interculturelle vit le jour « *suite à une publication d'un article qui fit en son temps écho 'the silent language' publié dans la fameuse et influente 'Harvard business review' en 1961*<sup>297</sup> ».

Or, cet anthropologue qui s'appuie sur les travaux de l'école culturaliste, considère la culture comme un ensemble d'injonctions implicites acquis lors des premières phases de socialisations et qui définit les comportements à adopter. Cependant, ces éléments implicites deviennent un mécanisme conscient lorsqu'ils sont confrontés à d'autres mécanismes d'une autre culture. De ce fait, observer les individus et leur comportement dans des situations de communication, nous permet de déterminer les différentes composantes de la culture à laquelle ils appartiennent.

Hall (1984), a défini trois dimensions culturelles, que nous exposerons dans le point suivant, il est question du contexte, du temps et de l'espace, trois éléments essentiels pour la compréhension d'une interaction en situation interculturelle.

### 2.1. Les contextes culturels : contexte riche Vs contexte pauvre

On ne peut comprendre la signification d'un énoncé ou d'une expression, que si l'on se réfère à son contexte, malgré la capacité à comprendre la langue. L'interprétation des messages se fait en référence à des informations partagées. Cependant, chacun se réfère à ces informations selon sa propre culture. Interpréter le contexte et la façon de s'y référer a été la première préoccupation de Hall, de ce fait, « *évaluer le contexte d'une communication implique, pour un individu, de déterminer la quantité d'informations dont son interlocuteur est susceptible de disposer sur un sujet donné. Il apparaît ainsi que les individus, selon la culture à laquelle ils appartiennent, communiquent à un certain niveau de l'échelle des contextes, et qu'une des principales stratégies de la communication, [...], consiste à définir la teneur adéquate en contexte de ce que l'on communique*<sup>298</sup> ».

Selon E. T. Hall, les personnes appartenant aux cultures à contexte riche, se réfèrent à la situation et au comportement non verbal ainsi qu'à l'environnement externe, dans la création et

---

<sup>297</sup> Gauthey Franck, *Management interculturel : représentations et pratiques en questions*, In *Interculturel et communication dans les organisations*, Revues Communication & organisation, N°22, 2002, p.71

<sup>298</sup> E. T. Hall, *La danse de la vie*, Seuil, Paris, 1984, p.76

l'explication des communications. Elles apprennent dès le bas âge à déduire le sens et à en dégager le non-dit. Dans les langues comme le japonais, le chinois ou l'arabe, le style indirect est beaucoup mis en valeur. Contrairement aux cultures à contexte pauvre, l'environnement est moins important, le non verbal n'a pas de place, et y est presque ignoré. Ainsi, le style direct est beaucoup plus prisé, l'interlocuteur est amené à fournir le plus d'information possibles et explicites.

Ainsi, pour les individus appartenant aux cultures à contexte riche, les rapports sont plus durables et les individus se sentent impliqués dans la relation et concernés par les autres. Parce que la communication se base principalement sur un référentiel riche et partagé.

Dans les contextes riches, la loyauté occupe une place importante dans la relation entre supérieurs et subordonnés, et de ce fait les personnes ayant une certaine autorité se sentent directement responsables des actions de leurs subordonnés. Dans ce sens, Hall souligne que « *dans les systèmes à contexte riche, ceux qui ont des postes de responsabilité sont personnellement et réellement [...] responsables des actions du moindre de leurs subordonnés. Dans les systèmes à contexte pauvre, la responsabilité est diffuse dans tout le système et difficile à cerner*<sup>299</sup> ».

La communication orale est donc plus prisée que l'écrit pour conclure les accords. Le fait de donner la parole et pouvoir s'y tenir sont deux conditions suffisantes pour arriver à une entente, pouvoir signer un contrat par la suite n'est qu'un simple protocole.

Les étrangers sont considérés comme tels, et sont éloignés des proches, car ils n'appartiennent pas à la communauté, à la famille, au groupe, ou à l'organisation, car les traits culturels sont difficiles à changer, de par leur enracinement profond, comme l'a souligné Hall : « *les cultures à contexte riche accordent une plus grande importance à la distinction entre les autochtones et les étrangers, que les cultures à contexte pauvre*<sup>300</sup> », là où les étrangers peuvent facilement trouver leur place, leur intégration est bien plus pratique, car les traits culturels sont aisément modifiables.

Les membres des cultures à contextes pauvres, contrairement à ceux des cultures à contextes riches, entretiennent des relations moins longues et sont moins impliquées dans leur rapport aux autres<sup>301</sup>. Les messages sont explicites et font moins référence au contexte. Les discussions sont

---

<sup>299</sup> E.T. Hall, *Au-delà de la culture*, Seuil, Paris, 1979, p. 112

<sup>300</sup> *Ibid*, p. 112

<sup>301</sup> E. T. Hall, *La danse de la vie*, Seuil, Paris, 1984

plus structurées, et utilisent moins les codes non verbaux. L'autorité est un critère du système bureaucratique, et la responsabilité personnelle est difficilement identifiable. Le contrat est le meilleur moyen de concrétiser une transaction, noir sur blanc. Il est considéré comme un engagement légal, et permet de trancher en cas de mésentente.

A travers cette distinction élaborée par Hall, nous pouvons constater que cela s'applique aussi bien dans la vie quotidienne des individus que dans le monde du travail.

Pour les premières, c'est-à-dire les cultures à contextes riches, les règles sont assimilées de manière implicites lors des différents échanges entre collègues. Dans ce cadre-là, une personne nouvellement recrutée, accorderait plus d'importance à ce qu'on lui dit, plutôt qu'à ce qui est écrit sur le livret d'accueil ou sur le manuel des instructions. Elle suivra plus les instructions de son supérieur hiérarchique, pour exécuter son travail, que le manuel d'utilisation.

Or, une personne récemment embauchée dans un contexte pauvre, les supports écrits servent comme alliés durant toute la durée de son contrat, elle n'aura donc qu'à s'y référer en cas de besoin tel 'un livret de recette' lui permettant de ne pas rater 'son gâteau', en l'occurrence son travail.

La communication dans un contexte riche, engage un champ plus large de possibilité de langage. On peut donc communiquer sans l'obligation d'utiliser des mots, un simple regard, sourire ou même un silence peuvent suffire pour transmettre un message. De ce fait, pour discuter d'une affaire, la manière avec laquelle les américains abordent le sujet est totalement différente de celle des japonais par exemple.

Les américains ont tendance à aller droit au but, contrairement aux deuxièmes qui tournent autour du sujet avant d'arriver au point principal de la discussion<sup>302</sup>. Ces derniers peuvent également penser modifier quelques aspects du contrat établi préalablement, ce qui est inconcevable pour les américains, pour qui le contrat est considéré comme la base principale de tout engagement, un élément non modifiable, stable et résistant à toute incertitude.

Alors que le contrat chez les japonais est susceptible d'être modifié, par conséquent, ils intègrent des clauses qui postulent une nouvelle négociation en cas de changement de situation<sup>303</sup>.

---

<sup>302</sup> *ibid.*

<sup>303</sup> *ibid.*

## 2.2. La monochronie et la polychronie dans les cultures

Comme nous l'avons cité brièvement, plus haut, Hall a distingué les cultures monochrones et les cultures polychrones selon leur conception et leur rapport au temps.

Il caractérise le temps monochrome comme étant linéaire et continu. Divisible en segments, permettant de réaliser des activités ponctuellement. Il est donc plus facile de s'organiser, de planifier et de coordonner son travail avec l'équipe, pour plus d'efficacité et moins de perte de temps.

A ce niveau-là, le respect des délais et la ponctualité sont d'une importance capitale. *« En programmant, on compartimente : ceci permet de se concentrer sur une chose à la fois, mais se traduit aussi par un appauvrissement du contexte de la communication interindividuelle. En soi, programmer sélectionne ce qui est ou non perçu et observé, et ne permet de tenir compte que d'un nombre limité de phénomènes dans un laps de temps donné ; ainsi, un programme constitue un système permettant d'établir des priorités, à la fois pour les individus avec lesquels on est en relation, et les tâches que l'on accomplit<sup>304</sup> ».*

Contrairement aux individus issus des cultures polychrones, là où le temps est géré de manière aléatoire, selon les événements, le temps est traité de manière beaucoup moins concrète. Le temps est ainsi, fait de strates, il est utilisé pour réaliser plusieurs tâches simultanément. Par contre, les échanges et le relationnel prennent plus d'importance dans le quotidien des individus. Les rapports professionnels se développent dans une certaine harmonie, là où la dimension sociale et affective domine. Hall souligne dans ce sens : *« dans un système polychrone, l'accent est mis sur l'engagement des individus et l'accomplissement du contrat, plutôt que sur l'adhésion à un horaire préétabli. Les rendez-vous ne sont pas pris au sérieux, et par conséquent, souvent négligés ou annulés. Le temps, dans le système polychrone est traité de façon moins concrète que dans le système monochrome<sup>305</sup> ».*

Au sein d'une organisation, connaître le rapport au temps de ses collaborateurs, permet de déterminer quelle importance accorder à quelle dimension. A savoir, au relationnel et à la communication et l'échange –pour les cultures polychrones- ou à la tâche –pour les cultures monochrones-.

---

<sup>304</sup> *Ibid*, p. 60

<sup>305</sup> *Ibid*, p. 58



### 2.3. Le rapport à l'espace : la proxémique culturelle

Selon Hall, l'espace est une dimension culturelle, qui permet de mieux assimiler la différence culturelle. Que ce soit la proxémique dans les interactions interpersonnelles ou encore l'arrangement de l'espace de travail, ce rapport à l'espace indique les particularités de chaque culture. Dans ce sens Hall cite : « *nous avons spécialisé le langage du corps pour l'intégrer et le soumettre à l'ensemble de notre comportement. Il est donc déterminé et doit être interprété dans un contexte culturel. C'est-à-dire que la signification d'une attitude ou d'un acte ne peut être perçue que partiellement à travers les frontières culturelles*<sup>306</sup> ».

Ses questionnements et ses recherches sur la manière dont chaque individu utilise un espace donné, attirent l'attention sur l'importance de la proxémique culturelle. Le terme de 'proxémie' est « *un néologisme [...] créé pour désigner l'ensemble des observations et théories concernant l'usage que l'homme fait de l'espace en tant que produit culturel spécifique*<sup>307</sup> ».

Hall se propose de reconduire les recherches déjà effectuées par Franz Boas, Edward Sapir et Leonard Bloom Field, dont la principale théorie souligne que la communication constitue le fondement de la culture. Et comme nous l'avons cité dans le chapitre précédent, la communication consiste à prendre en compte différents éléments afin d'aboutir à une compréhension, certes avec un peu plus de complexité lorsqu'il y a lieu d'une situation interculturelle.

De ce fait, l'un des éléments évoqués par Hall, qu'il faut considérer dans un échange, est celui de la distance chez l'homme. Chevrier (2003) spécifie l'importance de cette distance en soulignant que, « *l'étude des manières d'utiliser l'espace est donc l'objet de la proxémique. Tout comme le rapport au temps, le rapport à l'espace est culturellement construit. Dès lors la manière de définir la distance interpersonnelle adaptée à une interaction dépend du contexte culturel*<sup>308</sup> ».

E. T. Hall distingue quatre types de distance, établis suite aux observations et entretiens réalisés avec un certain nombre d'individus aux Etats Unis. Il précise néanmoins que ces distances établies varient selon la personnalité des individus et l'environnement dans lequel ils opèrent,

---

<sup>306</sup> E. T. Hall, *La danse de la vie*, Seuil, Paris, 1984, p. 77

<sup>307</sup> E. T. Hall, *La dimension cachée*, Seuil, Paris, 1971, p. 13

<sup>308</sup> Sylvie Chevrier, *Le management interculturel*, PUF, Paris, 2003, p. 47

en citant que « *ce type de comportement proxémique est conditionné par la culture et est entièrement arbitraire*<sup>309</sup> ».

Ces distances sont donc la distance intime, la distance personnelle, la distance sociale et enfin la distance publique.

Selon Hall, chacune de ces distances comporte deux 'modalités', un mode proche et un mode lointain. Nous en citerons les caractéristiques ci-après.

- La **distance intime**, en mode proche, est définie comme suit selon Hall, « *cette distance est celle de l'acte sexuel et de la lutte, celle à laquelle on reconforte et on protège. Le contact physique ou son immense vraisemblable domine la conscience des partenaires*<sup>310</sup> ». De ce fait, tous les membres du corps entrent en contact pour communiquer. Ainsi la voix ne joue pas un rôle important dans le processus de communication au niveau de cette distance intime en mode proche.

Pour le mode éloigné de la distance intime, qui se mesure de 15 à 40 centimètres, la voix est utilisée, la chaleur du corps et l'haleine sont facilement palpables par son interlocuteur. Les caractéristiques de cette distance sont loin d'être universelles et applicables à toutes les situations interculturelles, chaque culture définit la distance, en fonction du contexte et de la qualité des rapports entre les interlocuteurs.

- La **distance personnelle** consiste à créer une 'bulle', dont les frontières sont totalement invisibles et qui restreignent les espaces dont l'accès est banni aux autres et dont la taille change en fonction de la nature de la relation et de la culture. Cette bulle permet de limiter son espace et de s'isoler de son entourage. Autrement dit, « *le terme de distance personnelle que l'on doit à Hediger désigne la distance fixe qui sépare les membres des espèces sans contact*<sup>311</sup> ».

La distance personnelle en mode proche mesure 45 et 75 centimètres et en mode éloigné de 75 à 125 centimètres. A cette distance les interlocuteurs peuvent discuter de sujets personnels. Pour le premier mode, le contact est plus facile, les acteurs d'une discussion peuvent se toucher ou s'empoigner contrairement au deuxième, là où les doigts se touchent à peine et uniquement si les deux personnes tendent leurs bras.

---

<sup>309</sup> E. T. Hall, 1971, Op. cit, p. 154

<sup>310</sup> *Ibid.*, p. 147

<sup>311</sup> *Ibid.*, p. 150

- Au niveau de la **distance sociale**, le toucher n'est plus possible, les personnes ne peuvent plus percevoir les petits détails du visage, des habits, des dents, des cheveux, etc. La distance sociale en mode proche va au-delà de 1,20 mètre et jusqu'à 2,10 mètres. Dans le milieu professionnel, les collaborateurs pratiquent cette distance sociale proche, celle-ci fait référence à des situations plus informelles.

Quant à la distance sociale en mode éloigné qui se mesure entre 2,10 mètres et 3,60 mètres, les rapports sont beaucoup plus formels lorsque cette distance est appliquée entre supérieurs et subordonnés.

- Enfin dans la **distance publique**, on fait plus recours à la communication non verbale comme les gestes les mimiques et les postures. Quoique pour le mode proche de cette distance on peut hausser le ton de la voix pour se faire entendre car la distance varie entre 3,60 mètres et 7,50 mètres, néanmoins tous les détails du corps sont indéterminables. « *Le corps commence à perdre son volume et à paraître plat [...]. La tête semble beaucoup plus petite que nature*<sup>312</sup> ».

Pour le mode éloigné dont la distance est de 7,50 mètres et plus, « *l'individu humain peut sembler très petit, et de toute façon, il est partie intégrante d'un cadre ou d'un fond spécifique. [...], on peut le faire entrer progressivement tout entier dans le champ restreint de la vision la plus distincte*<sup>313</sup> ».

Il est ainsi très important d'identifier les différentes distances dans lesquelles chaque individu est appelé à collaborer. Ceci permet de mettre en exergue la structure des comportements conscients et inconscients et de participer à l'amélioration de la conception de l'espace du travail, de permettre une meilleure compréhension de la culture de l'autre et de s'adapter aux différences et ce dans le but de créer un environnement de travail plaisant et homogène.

Il est désormais clair que ces trois dimensions culturelles, liées au contexte, au temps et à l'espace sont interdépendantes et fondamentales pour la compréhension des traits culturels des différents interlocuteurs issus de cultures distinctes.

Nous pouvons déduire de ces constats, que les personnes polychrones, auront plus tendance à investir dans les rapports interpersonnels, ce qui fait que leur rapport à l'espace sera plus marqué par le contact, l'échange et la proximité.

---

<sup>312</sup> *Ibid.*, p. 156

<sup>313</sup> *Ibid.*, p. 157

D'autres études ont vu le jour à la suite des travaux de E. T. Hall, des points de vue et des approches diversifiés ont été proposés, notamment par G. Hofstede, F. Trompnaars, J. Demorgon, P. D'Iribarne et bien d'autres qui ont réalisé des études traitant de la question interculturelle.

## **II. Hofstede et les différentes facettes de la culture**

Geert Hofstede est l'un des auteurs les plus cités dans le domaine de l'interculturel, il s'est intéressé aux différences culturelles à travers une étude, prenant pour exemple un très large échantillon de personnes issues de pays et de cultures différentes, en se basant sur des constats divergents.

Cette étude menée par Hofstede, ayant abordé plusieurs facettes de la culture, nous permet au niveau de notre propre recherche, d'étaler notre vision sur la culture et l'interculturalité en milieu organisationnel et de prendre en compte ces variables et leur impact sur la communication interculturelle dans le milieu professionnel.

Il est donc un des spécialistes de l'interculturel en entreprise, il a réalisé de nombreuses études de terrain, et toute cette recherche avait pour but de répondre aux différents questionnements sur l'interculturel en milieu de travail.

L'auteur explique l'importance de la prise en considération de la différence dans la manière de penser et d'agir dans un contexte interculturel, tout en se basant sur la notion de la culture pour laquelle il a consacré, tout comme Hall, une partie conséquente de sa réflexion.

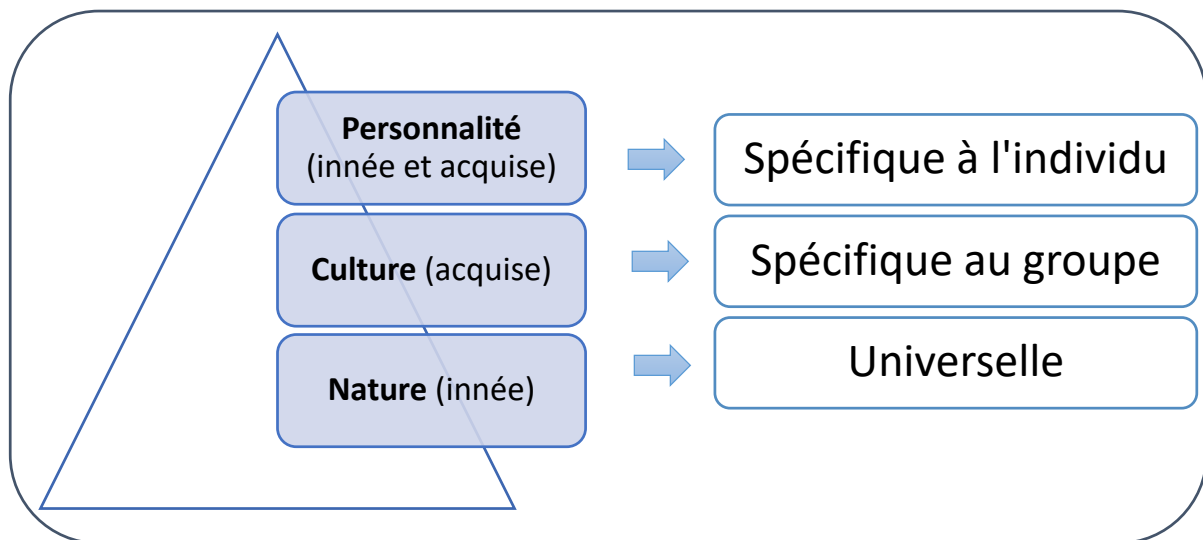
### **1. La notion de la culture selon Hofstede :**

Hofstede (1994) définit la culture comme étant une programmation mentale, une métaphore selon laquelle, tous les comportements, les modes de pensées et les réactions des individus sont les résultats des apprentissages acquis dès le bas âge. Cet apprentissage est donc directement lié à l'environnement direct de l'individu, c'est-à-dire, sa famille, ses proches, ses camarades de classe, les groupes de personne qu'il fréquente, son milieu professionnel, etc.

En tant que notion, la culture peut être interprétée différemment, comme nous l'avons cité dans le premier point de ce chapitre, et peut aussi avoir des significations différentes. En gros, la culture peut à la fois être ; civilisation, savoir et savoir-faire, art et littérature, une signification que Hofstede qualifie de 'culture 1'.

Cependant, l'auteur propose une autre définition, celle de 'culture 2', une signification anthropologique, moins réductrice, il propose l'explication suivante, « *un terme générique pour tous les modes de pensées, de réaction et d'action [...]. Il inclut non seulement les activités censées raffiner l'esprit, mais toutes les activités simples et ordinaires de la vie : la façon de se saluer, de manger, d'exprimer ou de cacher ses sentiments, de garder une certaine distance physique avec autrui [...]*<sup>314</sup> ».

La perspective d'Hofstede détient plusieurs spécificités. Contrairement à la 'culture 1', la 'culture 2' reste un phénomène collectif, qui caractérise un groupe d'individu qui vit ou qui a vécu dans un environnement similaire, qui le distingue d'un autre groupe appartenant à des cultures différentes. Cette culture ne se transmet pas de manière héréditaire, elle diffère en fonction de la nature et de la personnalité de chaque individu. Une telle caractéristique élargit l'angle de vue selon lequel on peut appréhender l'homme, en préservant le caractère unique de chacun. Hofstede a ainsi proposé un schéma qui illustre les trois dimensions qui permettent de différencier les individus au sein d'un même groupe, il s'agit donc de la nature, la culture et la personnalité.



**Figure 4 :** Les différentes dimensions culturelles de Hofstede<sup>315</sup>

La Nature humaine constitue le niveau universel de cette programmation mentale, il est donc question des caractéristiques physiques et physiologiques de base. Ainsi, tous les humains, de par leur nature sont amenés à ressentir les mêmes sentiments, comme la peur, l'amour, la haine,

<sup>314</sup> Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel*, les Editions d'Organisation, Paris, 1994, p. 19

<sup>315</sup> Geert Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures et organisations : nos programmations mentales*, Pearson, Paris, 2010, p. 17

la colère, la tristesse, l'euphorie, etc., tout être humain éprouve le besoin de socialisation, et est capable d'observer son entourage et en parler à ses semblables. Cependant, la façon d'exprimer ses sentiments et ses besoins diffère d'une culture à l'autre.

La personnalité est d'une partie faite des traits inscrits dans sa combinaison génétique et d'une autre construite par ses acquis, elle est donc façonnée tout en subissant l'influence de la culture et son vécu personnel. De ce fait, chaque individu se démarque par son identité, sa propre expérience, et son vécu face à des situations déterminées. « *La culture d'un pays [...] n'est pas la combinaison des caractéristiques du citoyen moyen ou une personnalité modale, c'est entre autre choses, un ensemble de réactions probables de la part de citoyens qui ont une programmation mentale commune. L'un peut réagir d'une certaine façon [...], l'autre différemment [...]. Il n'est pas nécessaire de repérer ces comportements chez la même personne mais de les observer statistiquement plus souvent dans la même société*<sup>316</sup> ».

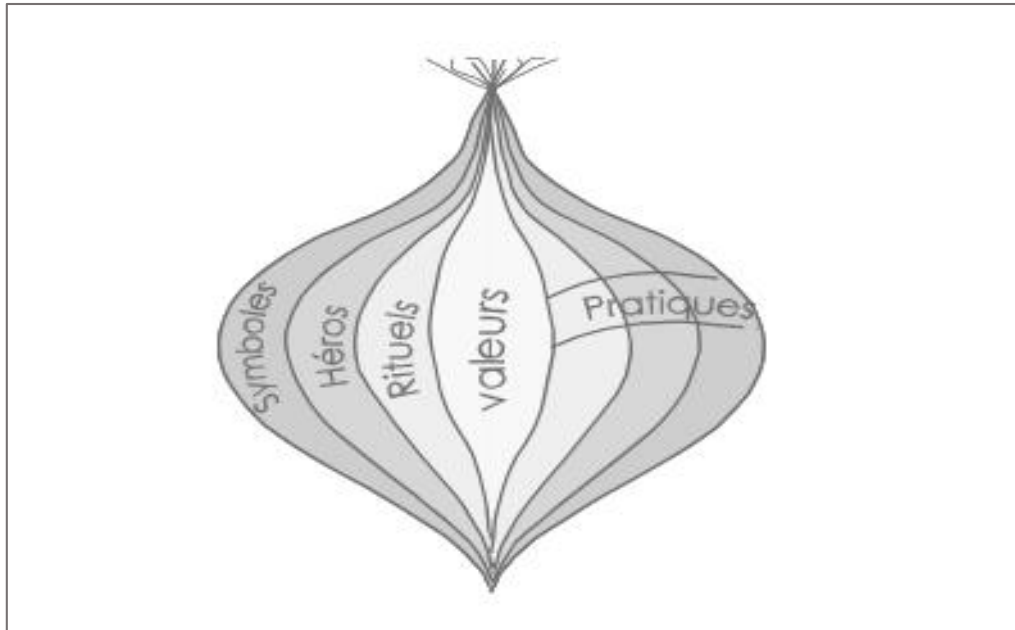
Selon Hofstede, il n'existe pas de culture supérieure à une autre, il n'est pas possible de procéder à une hiérarchisation des cultures. Ainsi, pour pouvoir juger une culture, il est préférable d'emprunter les normes et les valeurs de la culture ciblée afin de mieux saisir les différences qui se cachent derrière chacune des autres cultures. Un processus de familiarisation, offre la possibilité de mieux approcher la culture de l'autre, mieux la comprendre et mieux la connaître.

Comme l'a précisé E. T. Hall, Hofstede aussi souligne l'importance du contexte à travers lequel se nourrit la culture, et qui fait qu'une situation change d'un contexte culturel à l'autre.

En somme, selon Hofstede (1994), la culture est un phénomène collectif, elle est partagée par les différents membres d'une communauté vivant dans un même environnement social. Elle se révèle à travers quatre éléments essentiels que le même auteur compare aux pelures d'un oignon, ainsi au centre figure les valeurs, comme caractéristique la plus profonde de la culture et ensuite viennent à la surface les symboles qui couvrent les héros et rituels. Comme le démontre la figure suivante.

---

<sup>316</sup> Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel*, les Editions d'Organisation, Paris, 1994, p. 149



**Figure 5 :** Les différents niveaux de manifestation d'une culture selon Hofstede<sup>317</sup>

Hofstede a donc élaboré un schéma, qui permet une meilleure compréhension des différences culturelles. Selon cet auteur, la culture se constitue de quatre aspects, les symboles, les héros, les rituels et les valeurs. Ces quatre éléments agissent à des niveaux différents selon les situations, et ce n'est qu'en associant les quatre que l'on parvient à mieux cerner le concept de culture.

Les trois premiers aspects restent les plus faciles à identifier, car ils relèvent de la pratique concrète, contrairement aux valeurs qui restent un élément difficile à déceler. Comment définit-il alors ces aspects à travers lesquels se manifeste la culture ?

- Les symboles renvoient aux objets et à l'expression. Le langage, les mots, le drapeau, le jargon ou les expressions utilisées par un groupe d'individu et qui sont facilement identifiables par le groupe. Auxquels peuvent s'ajouter l'aspect vestimentaire, la coiffure, les objets utilisés, la nourriture, etc., qui permettent de distinguer non seulement un groupe d'un autre, mais aussi des individus appartenant au même groupe. De ce fait, les symboles d'une culture ont un sens particulier que seuls ses porteurs partagent et reconnaissent.
- Les héros, font référence à des personnages, qu'ils soient réels ou imaginaires, mais qui ont une certaine notoriété au sein d'une culture, et qui servent aussi de modèles à suivre.

<sup>317</sup> Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures et organisations : nos programmations mentales*, Pearson, Paris, 2010, p. 19

- Pour les rituels, il s'agit des cérémonies et fêtes religieuses, des traditions et habitudes, des façons de saluer, de manger, de parler, de remercier, etc., qui sont évidentes au sein d'une culture.

Symboles, héros et rituels font partie intégrante des pratiques. De ce fait, elles sont immédiatement remarquées, par un quelconque observateur externe, cependant leur signification demeure assez inaccessible et dépend complètement des interprétations que les porteurs de la culture lui accordent.

- Les valeurs, sont le dernier aspect qui constitue le cœur de l'oignon, ou de l'iceberg<sup>318</sup>, c'est l'élément qui permet de bien ou mal juger un acte ou un comportement, qui définit le rationnel et l'irrationnel, ils font partie des premiers enseignements de l'Homme. Les valeurs sont généralement inculquées inconsciemment dès le bas âge, et qui par contre se manifestent à travers les comportements et attitudes des individus selon le contexte. Elles ne peuvent donc pas être perçues directement par un observateur.

## 2. Les niveaux culturels de Hofstede

Hofstede a mené une étude, dans laquelle il compare les valeurs en milieu professionnel, et ce à travers 50 pays et trois régions<sup>319</sup>. Il a observé, tout le long de sa recherche, les diverses attitudes de seize mille employés au sein de différentes filiales d'IBM.

Suite à cette étude, il a distingué que chaque culture se manifeste différemment par rapport à une autre. De ce fait, on peut au niveau d'une même culture, reconnaître différents degrés d'évolution, à savoir, ethnique, national, culturel, religieux, socioéconomique et organisationnel, chose qui complexifie la compréhension de la culture. Au sein d'un groupe culturel, les disparités et les variables d'hétérogénéité sont souvent identifiables.

Margaret Mead et Ruth Benedict avaient déclaré que malgré la diversité des cultures celles-ci sont souvent confrontées aux mêmes obstacles fondamentaux. Cette affirmation a poussé Hofstede à creuser encore plus au niveau de sa recherche sur le terrain, et identifier par la suite

---

<sup>318</sup> « En 1986 Gary R. Weaver a créé un modèle, qui compare la culture à un iceberg et la divise en deux parties : une partie visible-externe et une partie invisible-interne. La première partie résume les caractéristiques les plus représentatives d'une culture, comme la langue, l'histoire, la géographie, la littérature, la musique et l'alimentation. Par contre, la partie invisible-interne désigne les valeurs, les codes culturels, le langage corporel et les règles de politesse ». In <https://www.uni-giessen.de/fbz/fb05/romanistik/institut/personal/dozent/moureaux/seminar/g1g2-travail/G1-G2-3/g2-Hofstede>, Consulté le 30/05/2015 à 16h

<sup>319</sup> Afrique de l'Est, Afrique de l'Ouest, et la région Arabe avec l'Egypte, l'Irak, le Kuwait, le Liban et l'Arabie Saoudite.



les quatre catégories de difficultés que les membres d'une culture rencontrent lorsqu'ils sont confrontés à d'autres individus issus de cultures différentes.

Les quatre dimensions repérées par Hofstede sont, la distance hiérarchique, le degré d'individualisme/collectivisme, le degré de masculinité/féminité et le contrôle de l'incertitude.

### **2.1. La distance hiérarchique**

Celle-ci est définie, comme étant « *le degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir. Les institutions sont les éléments fondamentaux d'une société, tels que la famille, l'école et la communauté ; les organisations sont les différents lieux de travail*<sup>320</sup> ». Selon Hofstede, ceci reste un fait, un phénomène universel, c'est-à-dire que cela existe au niveau de toutes les sociétés réparties et hiérarchisées sous formes de catégories sociales, mais qui varient d'un pays à l'autre.

Selon l'auteur, il existe un lien étroit entre les catégories sociales et l'indice de la distance hiérarchique. Ainsi, lorsque l'indice est élevé au niveau de la famille, il est aussi élevé au niveau de l'école, du travail, et même de l'ensemble du pays. Parmi les éléments identifiant l'indice hiérarchique, on retrouve la langue qui y joue un rôle primordial.

Cependant, d'autres variables permettent aussi de révéler les tendances hiérarchiques. Il s'agit des variables d'ordre quantitatif, à savoir le critère géographique, sociodémographique et aussi le degré de richesse. Son analyse permet d'émettre les constats suivants ; l'indice de la hiérarchie baisse lorsqu'un pays est éloigné de l'équateur, aussi lorsque la population d'un pays est très élevée et enfin, plus un pays est riche plus la distance est réduite.

Pour résumer, quand la distance hiérarchique est faible, ceci signifie que la culture du pays en question opte pour l'indépendance et non la conformité. La hiérarchie est perçue comme un arrangement et non comme un attribut.

Les managers estiment qu'ils font partie d'un système et ont plus de facilité à admettre leur besoin en aide. Il est donc pour eux normal de consulter leurs subordonnés avant la prise de décision. Ils optent ainsi pour un management plutôt participatif. Contrairement à ce qui se passe dans les pays ayant des cultures à forte distance hiérarchique.

---

<sup>320</sup> Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, Op. Cit, p. 47

A travers son étude, l'auteur a procédé à une généralisation de cette distance hiérarchique au sein de l'organisation, il se rapporte ainsi à tous les domaines de la vie sociale incluant l'éducation, la politique, la famille, etc.

Néanmoins, cet indice de distance hiérarchique est loin d'être fixe et stable. Le degré de la hiérarchie change constamment suite aux différents échanges qui se font au niveau de tous les pays, l'ouverture des marchés, permettant de briser les frontières, l'évolution que connaissent les différentes sociétés, etc., tous ces éléments font que la distance hiérarchique est amenée à permuter continuellement.

## **2.2. Individualisme/collectivisme**

Cette dimension correspond à la relation entre l'individu et le groupe auquel il appartient. Il est donc question de deux philosophies opposées l'une à l'autre, caractérisant les différents modes culturels des sociétés. D'une part, on retrouve le collectivisme, dans lequel l'intérêt du groupe prend le dessus sur celui des individus.

Pour l'individualisme, le groupe est considéré comme une référence, car il signifie son appartenance et lui permet de s'identifier depuis son enfance. Néanmoins, les cultures individualistes mettent l'accent sur l'intérêt individuel avant celui du groupe. La satisfaction des besoins individuels, la réalisation de soi et les droits individuels priment sur ceux du groupe. L'utilisation du 'je' au lieu du 'nous' est très dominante.

La définition que propose Hofstede dans ce sens montre à quel point les deux cultures s'opposent : *« l'individualisme caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches ; chacun doit se prendre en charge ainsi que ses parents les plus proches. A l'opposé, le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans des groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté Indéfectible<sup>321</sup> ».*

Ces deux dimensions varient d'une société à l'autre, et peuvent se manifester à travers différents niveaux de rapports, tels que le rapport à l'école, à la famille, au travail, au gouvernement, etc. Ainsi, des comportements et des pratiques sont associés à chaque niveau et révèlent selon les cas le degré de collectivisme ou d'individualisme.

---

<sup>321</sup> *Ibid.*, p. 76

L'auteur remarque au niveau de sa recherche qu'il existe une liaison étroite entre la richesse et le degré d'individualisme. De ce fait, dans les pays pauvres cet indice est beaucoup moins élevé contrairement aux pays riches, là où l'individualisme prédomine.

Cependant, défendre telle ou telle dimension, dépend de chaque société qui estime que c'est le moyen idéal de 'faire' en vantant tous les mérites et privilèges de leur choix. Sachant que chacune des dimensions a une influence sur les prises de décisions et la manière d'agir de chacun.

### **2.3. Masculinité/Féminité**

Hofstede propose, à partir des réponses au questionnaire administré auprès des collaborateurs chez IBM, une définition de la dimension degré de masculinité et de féminité dans laquelle, « *seront dites masculines les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est censée être plus modeste, tendre et concernée par la qualité de la vie) ; sont féminines celles où les rôles sont plus interchangeable (hommes et femmes sont supposés être modestes, tendres et préoccupés de la qualité de la vie)* <sup>322</sup> ».

La distinction entre masculinité et féminité repose sur une donnée purement biologique. Cependant, ce sont les systèmes sociaux et culturels qui imposent leur définition à cette distinction entre les deux genres, qui met en relation des individus dans la société.

La masculinité et la féminité sont mal définies dans bon nombre de sociétés, car chaque être humain projette un aspect de l'autre sexe à son propre sexe. Au niveau de la société, des rituels permettront de rétablir une distinction plus nette. Ceci signifie que c'est l'organisation sociale qui a le droit de décider, à travers ces rituels, de la masculinité et de la féminité de chaque activité ou attitude à adopter selon les situations.

A cet égard, la famille joue un rôle capital dans la transmission culturelle de cette dimension. D'ailleurs, c'est elle qui agit directement et en premier lieu sur le développement de la personne. Le rôle de l'éducation et de l'école est tout aussi décisif que celui de la famille, dans ce sens Hofstede a remarqué que, « *dans les cultures masculines, les élèves essaient de se faire remarquer et entrent ouvertement en compétition les uns avec les autres [...]. Dans une culture*

---

<sup>322</sup> *Ibid.*, p. 113

*féminine, il ne faut pas avoir l'air trop intéressé et la solidarité entre élèves, même si elle n'est pas toujours pratiquée, est une règle tacite*<sup>323</sup> ».

Le milieu professionnel constitue un autre lieu où peut se révéler le degré de masculinité et de féminité. Dans les cultures dites 'féminines', les individus forment des limites à leurs ambitions et doivent faire preuve de modestie. Contrairement aux cultures 'masculines', dans lesquelles on a tendance à mettre en avant le progrès et le succès, à admirer la force et à tendre vers l'excellence.

Dans une organisation marquée par la masculinité, le manager doit se montrer rigide et confiant, il valorise la compétitivité, les résultats, et la performance. Dans les cultures féminines, les managers se soucient de la qualité de vie de leurs subordonnés au travail, de la solidarité, du travail d'équipe, du consensus et valorise l'égalité.

Ainsi, la représentativité des sexes au sein du milieu de travail est considérée comme élément primordial dans les organisations sociales marquées par la masculinité.

Il est important de préciser que dans bien des cas, c'est le type du travail qui fait qu'une organisation s'inscrive dans la dimension culturelle marquée par la masculinité ou la féminité.

#### **2.4. Contrôle de l'incertitude**

La dernière dimension étudiée par Hofstede concerne le contrôle de l'incertitude. Pour l'auteur, il s'agit de vérifier jusqu'à quel point les personnes issues d'une culture se sentent menacées par des situations inconnues, ambiguës ou inédites<sup>324</sup>. C'est donc le rapport à l'inconnu et le choix des attitudes à adopter face à l'incertain dont il est question au niveau de cette dimension. Il distingue ainsi, entre la crainte de prendre des risques pour une situation donnée, l'appréhension de l'incertitude, et le sentiment de peur et d'anxiété. L'incertitude étant souvent associée à l'anxiété, reste un concept utilisé en psychologie, et signifie le fait que tout peut arriver, il s'agit de l'inconnu total. C'est une dimension commune à toutes les organisations sociales, mais son niveau varie selon les cultures et leur degré de contrôle.

Elle se manifeste à travers la famille, l'école, la société, le milieu de travail, les croyances religieuses, etc., comme c'est le cas pour les autres dimensions, précédemment citées.

---

<sup>323</sup> *Ibid.*, p. 123

<sup>324</sup> G. Hofstede, G. J Hofstede, M. Minkov, *Cultures et organisations : nos programmations mentales*, Pearson, Paris, 2010

Au niveau de l'organisation, les individus dont le contrôle d'incertitude est faible, acceptent difficilement d'être soumis à des règles, et le cas échéant, n'hésitent pas à les affranchir en adaptant leur comportement. Ils sont généralement moins travailleurs et ne fournissent des efforts que lorsqu'ils sont confrontés à une situation qui nécessite de la précision et du sérieux. Ils optent plus pour le changement et le risque. Le principe de 'ce qui est différent est dangereux' ne s'applique pas du tout aux personnes à faible contrôle d'incertitude.

Contrairement aux personnes ayant un contrôle d'incertitude fort, elles ont besoin de règles et de lois pour se sentir en sécurité. Tout doit être organisé, calculé, 'le temps c'est de l'argent' comme le dit le fameux adage, la précision et la ponctualité sont deux qualités requises. Le besoin de travailler dur est fondamental et constitue leur principale motivation.

Nous avons fait le choix de retranscrire un tableau récapitulatif des différences entre les sociétés à fort et à faible degré d'incertitude. Ce tableau résume à notre sens les différences entre les cultures par rapport à ces dimensions. Nous avons choisi d'en citer quelques-unes.

**Tableau 8 :** Les différences majeures entre les sociétés à fort et à faible degré d'incertitude<sup>325</sup>

Faible contrôle de l'incertitude	Fort contrôle de l'incertitude
Plus de changements d'employeur, service plus court.	Très peu de changement d'employeur, service plus long, plus de difficulté à équilibrer vie privée et vie professionnelle.
Inutile d'avoir plus de règles que nécessaire.	Besoin émotionnel de règles, même si elles ne fonctionnent pas.
Travail assidu quand la situation l'impose.	Besoin émotionnel d'être occupé, urgence personnelle à travailler assidument.
Le temps sert de cadre à l'orientation.	Le temps est de l'argent.
Tolérance à l'ambiguïté et au chaos.	Besoin de précision et d'officialisation.

<sup>325</sup> Geert Hofstede, *Cultures et Organisations*, Pearson, Paris, 2010, p. 260

Croyance dans le sens commun et les généralistes.	Croyance dans les spécialistes et les solutions techniques.
La stratégie est l'affaire de la direction.	La gestion quotidienne est l'affaire de la direction.
Davantage de nouvelles marques.	Très peu de nouvelles marques.
Mise en valeur du processus de décision.	Mise en valeur du contenu de la décision.
Très peu de travailleurs indépendants.	Davantage de travailleurs indépendants.
Motivation par la réussite, l'estime ou l'appartenance.	Motivation par la sécurité et l'estime ou l'appartenance.
[...]	[...]

Cependant, l'étude de Hofstede prête à confusion au niveau de quelques points qui nous paraissent difficile à appliquer pour toutes les études du domaine tant complexe du culturel et de l'interculturel.

Le premier point, concerne le regroupement de quelques pays au sein d'une même 'zone culturelle' alors que malgré leur rapprochement géographique, ces pays sont loin d'avoir les mêmes caractéristiques culturelles. Nous donnons l'exemple des pays arabes qu'il regroupe sous une même culture homogène, alors que, entre l'Arabie Saoudite, l'Egypte ou encore le Liban il existe une très grande différence culturelle. Ainsi les réunir dans un même groupe pourrait induire en erreur un manager international, ou un expatrié dans l'un de ces pays.

Le second point, concerne l'échantillon de sa recherche, Hofstede a réalisé ses entretiens et administré ses questionnaires au niveau d'une seule et même multinationale 'IBM'. De ce fait, la culture d'entreprise, très particulière de ce genre d'organisation a sans doute un impact sur les résultats de la recherche, qui ne peuvent pas être appliqués à tous les domaines.

Le troisième point que nous avons pu soulever, concerne le statut professionnel et social des personnes interviewées, Hofstede s'est imposé la règle d'interroger uniquement les employés ayant le même niveau d'étude, appartenant à la même classe sociale.

Par conséquent, son échantillon se limite au département ventes et services, car c'est le seul département qui existe dans toutes les filiales d'IBM. Une telle limite ne permet pas de saisir l'avis des autres départements et fonctions de l'entreprise, lesquels peuvent très bien contribuer à la richesse de l'enquête. Cette restriction réduit complètement les chances d'une généralisation pertinente.

Malgré les quelques limites que nous avons soulevées, le travail et la recherche qu'a mené Hofstede reste une référence incontournable dans le domaine de l'interculturel. De telle manière que les quatre dimensions qu'il propose ont un rapport étroit avec les valeurs culturelles et permettent de comparer les cultures d'une manière assez pertinente.

Pour notre propre recherche, l'approche proposée par Hofstede est fondamentale pour l'analyse des différentes cultures en question, nous nous sommes, par conséquent, basées sur les différentes dimensions pour élaborer notre questionnaire et guide d'entretien.

L'étude de Hofstede a inspiré d'autres travaux qui ont succédé et corroboré en partie ses résultats. Il s'agit de Trompnaars et Hampden Turner, qui proposent d'éclairer les managers internationaux en leur apportant des réponses aux questions liées aux difficultés rencontrées lors des interactions interculturelles.

### **III. Les dimensions étudiées par Trompnaars et Hampden-Turner**

#### **1. Culture et dimensions culturelles**

La recherche qui a été menée par Trompnaars et Hampden-Turner (2003), ne peut qu'enrichir notre réflexion sur la notion de la culture, et ce en abordant une nouvelle dimension de la culture et de l'interculturel, comme il est question dans leur ouvrage « Au-delà de la culture ». Leur étude s'inscrit dans le domaine organisationnel, ils mettent ainsi en avant la richesse que peuvent apporter les différences culturelles, contrairement à d'autres qui les considèrent plus comme des contraintes.

De ce fait, ils proposent la définition suivante à la culture et citent que « *la culture est une façon simplifiée de résoudre les problèmes auxquels nous sommes confrontés* <sup>326</sup> ». Ainsi, pour eux la diversité ne constitue guère un obstacle, mais plutôt un avantage pour ceux qui en feront une

---

<sup>326</sup> Hampden-Turner, Trompnaars, *Au-delà du choc des cultures : dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*, Les éditions d'organisations, Paris, 2003, p. XVI

vraie arme de compétitivité. Les différences culturelles identifiées par ces deux auteurs, constituent un vrai levier de réussite.

Leur ouvrage met en évidence la compétence interculturelle. Ainsi, à travers l'analyse des différentes dimensions de la culture, l'apport de celle-ci se révèle être décisif. Ces dimensions constituent les éléments clés de leur recherche et leur permettent donc de spécifier les différentes cultures en les opposant.

Ils identifient en totalité sept dimensions, que nous citons brièvement et que nous reprendrons par la suite plus en détail.

- L'universalisme/le particularisme : le premier représente les règles et les lois jugées justes contrairement aux cultures particularistes qui prennent en compte les conditions particulières et les exceptions, qui varient selon les circonstances.
- L'individualisme/collectivisme : cette dimension rejoint parfaitement celle proposée par Hofstede. Le collectivisme représente la solidarité et l'harmonisation et s'oppose à l'individualisme qui est plutôt centré sur l'individu et l'esprit de compétition.
- L'objectif/subjectif : des cultures expriment leur sentiment plus que d'autres, qui sont plutôt dans la neutralité.
- Relations spécifiques/relations diffuses : au sein des cultures à relation diffuse, le statut professionnel qui lie le manager à ses subordonnés oriente leur rapport. Contrairement aux cultures à relations spécifiques, là où les rapports du manager avec ses subordonnés ne sont pas du tout influencés par le statut professionnel en dehors des heures du travail.
- Statut social acquis/statut attribué : pour le premier il est question de cultures qui accordent le statut suite à des réalisations personnelles et des réussites individuelles réalisées grâce aux efforts de l'individu. Le statut est attribué dans le cas où les autres cultures l'accordent selon l'âge, l'identité héritée, le sexe, etc.
- Relation au temps séquentiel/synchrone : cette dimension rappelle celle proposée par Hall. Ainsi, le temps est séquentiel lorsqu'il est délimité par un programme défini. Le temps est synchrone lorsqu'il y a lieu d'une succession de plusieurs tâches à accomplir.
- Relation à la nature : certaines cultures tendent plus que d'autres à contrôler la nature, tandis que d'autres la laisse suivre son cours. Ce rapport à l'environnement diffère d'une culture à l'autre.

L'analyse et l'étude de ces nouvelles dimensions, apporte un nouvel éclairage au champ de l'interculturel.



Ainsi, l'enquête de Trompnaars est totalement quantitative et se caractérise par des questions et leurs contraires. Les réponses sont donc basées sur un choix binaire qui démontre si la culture étudiée possède la caractéristique en question ou celle opposée. C'est à ce niveau-là que Trompnaars et Hall font appel au concept de dilemme. C'est-à-dire que pour chaque dimension étudiée, ceci nécessite l'opposition entre deux postures, ce qui forme un dilemme.

## **2. Les sept dimensions culturelles de Trompnaars :**

L'apport de cette étude est capital pour mieux appréhender la complexité de la notion de la culture et des relations interculturelles et aussi pour résoudre les problèmes liés aux interactions interculturelles et comprendre leur fondement.

### **2.1. Universalisme/particularisme**

Concernant les cultures universalistes, les règles et les lois établies doivent être respectées quelques soient les rapports personnels et les circonstances aussi particulières soient-elles. Contrairement aux cultures particularistes, qui privilégient les relations humaines, et les rapports personnels, et acceptent plus aisément les exceptions aux règles préalablement établies.

Dans ce sens, l'auteur explique : *« l'universalisme verra dans le contrat quelque chose d'achevé, alors que c'est une simple directive ou une ébauche pour celui qui voit les choses de façon plus personnalisée. Ce dernier voudra que le contrat soit aussi vague que possible et il ne manquera pas de trouver à redire les clauses contraignantes. Cela n'est pas nécessairement le signe qu'un traquenard se prépare, mais plutôt qu'on préfère s'arranger entre soi<sup>327</sup> ».*

Cette dimension s'applique parfaitement au contexte professionnel. Elle se répercute sur la manière avec laquelle les directives venant du siège ou de la maison mère sont appliquées. Pour concilier universalisme et particularisme, Trompnaars suggère que les filiales et leur siège social participent ensemble dans la prise de décision. Tout en incitant la maison mère à appliquer une certaine justice, et veiller à ce que les procédures soient homogènes, en respectant si nécessaire les situations particulières.

---

<sup>327</sup> F. Trompnaars, C. Hampden-Turner, *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris, 2003, p. 80

Pour illustrer sa suggestion, il reprend le schéma ci-dessous proposé par Hampden Turner.



**Figure 6 : L'universel et le particulier**<sup>328</sup>

Pour résumer, l'auteur considère que pour les cultures universalistes il n'y a qu'une vérité qui s'applique automatiquement quelle que soit la situation et la circonstance, alors que pour les cultures particularistes, chaque individu a sa perception et son approche de la réalité, qui change en fonction de la situation.

## 2.2. Individualisme / collectivisme

Trompnaars rejoint, au niveau de cette dimension, celle de Hofstede. Il s'agit des cultures collectivistes et des cultures individualistes. Ces dernières donnent la priorité à l'intérêt individuel, alors que les cultures collectivistes sont plus orientées sur les objectifs collectifs et communs.

<sup>328</sup> F. Trompnaars, C. Hampden-Turner, *Op. Cit*, p. 86

Dans le cadre professionnel, la tendance générale selon Trompnaars, reste plutôt collectiviste. Pour émettre ce constat, il se base sur le taux bas des pourcentages récoltés, qui affirment que le travail individuel paye plus que le travail en groupe. Ainsi, le pourcentage le plus élevé estime que le collectif prime sur le travail individuel.

De ce fait, la motivation dans les cultures collectivistes, est basée sur l'épanouissement individuel cependant elle est incontestablement liée à la reconnaissance du groupe. Alors que dans les cultures individualistes, la réalisation de soi se situe au sommet des besoins. Trompnaars propose une fois encore, un schéma en se référant au travail de Hampden-Turner.



**Figure 7 : L'individu et le collectif**<sup>329</sup>

Cette illustration montre que chaque élément représente un point de départ afin d'arriver au point d'arrivée, celui à l'opposé dans une relation circulaire. Trompnaars met en avant la relation d'adhésion qui est censée exister entre les deux. Ainsi l'individu devrait se reconnaître dans les objectifs collectifs, dans le but d'inscrire ses réalisations dans les objectifs du groupe.

<sup>329</sup> *Ibid.*, p. 109

### **2.3. Objectif Vs subjectif ?**

Pour les cultures dites affectives, les individus ont tendance à exprimer et montrer leurs sentiments, que ce soit en situation heureuse ou malheureuse, alors que pour d'autres, le degré d'affectivité est presque néant, pour eux l'expression des sentiments est jugée déplacée et pas du tout professionnelle.

L'auteur explique au niveau de cette dimension, l'impact du niveau d'affectivité sur l'échange et la communication. Ainsi, comme nous l'avons précédemment cité, l'humour est perçu différemment d'une culture à l'autre.

D'autres éléments peuvent entraîner des ambiguïtés, tels que la communication verbale ou non verbale, susceptibles d'assimiler autrement les approches émotionnelles. Le silence, le haussement de la voix, etc., sont des éléments communicationnels perçus différemment. Aussi, lorsqu'il s'agit de la communication non verbale, constituant la plus grande partie de la communication, il est évident que les signes communicationnels prennent des dimensions différentes d'une culture à l'autre. Eviter les préjugés et stéréotypes, s'avère être le meilleur moyen pour comprendre son interlocuteur et se faire comprendre.

### **2.4. Relations spécifiques / relations diffuses**

La part du privé et du professionnel n'est pas la même pour toutes les cultures. En conséquence, un manager peut avoir différents types de relations avec ses subordonnés, selon les situations et les contextes. Il est donc question d'une relation spécifique. En ce qui concerne les relations diffuses, la relation reste toujours la même entre un manager et ses subordonnés. Qu'ils soient au sein de l'entreprise ou ailleurs, les rapports restent toujours les mêmes.

Ces relations, diffuses ou spécifiques, ont un impact sur le milieu professionnel. Ainsi, avant de signer un contrat, les 'diffus' estiment primordial de nouer des rapports personnels avec les partenaires et les contractants. Contrairement aux 'spécifiques', les liens restent parfaitement professionnels et concentrés sur le contenu et les clauses du contrat. Aussi, pour les relations diffuses, c'est la qualité des liens entre les collègues qui définit la qualité des résultats, à l'inverse, pour les relations spécifiques, les managers optent pour un management par objectif, et le personnel est motivé grâce à la rémunération.

Trompnaars conclue, qu'« être spécifique à l'extrême peut conduire au blocage. Etre diffus à l'extrême peut entraîner le manque de perspective. S'il y a opposition entre les deux cultures, c'est la Paralysie<sup>330</sup> ».

C'est donc au niveau de cette dimension qu'il faut réaliser un équilibre et réconcilier le spécifique et le diffus.

## 2.5. Statut social acquis / Attribué

L'acquisition et l'attribution d'un statut social s'avèrent être très différentes pour chaque culture. Dans les unes, le statut est attribué grâce à l'âge, le sexe, l'origine, etc., dans les autres, il est acquis par le succès, les réalisations, les actions et les réussites.

Le tableau suivant résume la différence entre les sociétés qui privilégient les résultats et celles qui privilégient l'attribution.

**Tableau 9 : Statut social acquis ou attribué<sup>331</sup>**

Statut social acquis grâce aux résultats	Statut social attribué
Le respect à l'égard du manager est basé sur ses connaissances et compétences techniques	Le respect à l'égard du manager est basé sur son ancienneté
Le management par objectifs et la rémunération en fonction des résultats dictent la motivation	Le management par objectifs et la rémunération en fonction des résultats sont moins efficaces qu'une gratification venant directement du manager.
Les décisions sont contestées sur le terrain technique et fonctionnel.	Les décisions sont contestées seulement par ceux qui se situent au-dessus dans la hiérarchie.

## 2.6. Temps séquentiel / Temps Synchronique

Chaque culture a une conception différente du temps. La manière dont chacune conçoit le temps en dit long sur la manière de le gérer.

<sup>330</sup> Op. Cit, p. 165

<sup>331</sup> *ibid.*, p. 200

Trompnaars, encore une fois, se réfère à la dimension de Hall et la distinction qu'il fait entre le temps séquentiel (monochrome) et le temps synchrone (polychrone). Ainsi, pour les cultures séquentielles, le temps est considéré telle une succession d'évènements chacun d'un côté, sans aucune influence l'un sur l'autre. Les différentes activités sont sous forme de programme antérieurement défini. Il est donc primordial de respecter chaque minute, chaque rendez-vous et tous les délais préalablement fixés. De ce fait, si un évènement inopiné vient changer le cours du programme, l'individu le prendrait très mal et serait considérablement dérangé.

A l'inverse de la culture synchrone, laquelle est basée sur une vision plutôt cyclique du temps. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de programme fixé au préalable. Les heures, les jours et les semaines se déroulent sans planification, et les personnes issues de ce type de culture préfèrent mener plusieurs activités à la fois. Ainsi les délais ne sont que significatifs et peuvent ne pas être respectés. Pour ces personnes, il faut être capable de réagir fréquemment aux imprévus, et de traiter ainsi les affaires venant s'ajouter au programme.

Dans le milieu du travail, cette relation au temps affecte de manière considérable les structures et les relations au travail. Dans les cultures séquentielles, on accorde beaucoup d'importance à la planification et aux délais. Tout doit donc être géré comme prévu et à un moment précis. Cependant, des imprévus peuvent intervenir à tout moment, ce qui fait que le programme ne peut pas être maintenu tel qu'il est. Ce qui ne constitue guère un problème pour les cultures synchrones, vu qu'elles gardent une certaine flexibilité devant les imprévus et mettent en place des scénarios alternatifs.

## **2.7. Rapport à la nature : la contrôler ou la suivre**

Etre en harmonie ou en rapport de force avec la nature, deux postures que l'homme peut adopter vis-à-vis de son environnement. Les cultures qui souhaitent contrôler leur environnement sont tournées vers elles-mêmes et considèrent que la nature doit être soumise à leur propre volonté. Elles feront l'effort de convaincre les autres et les conduire à exécuter le travail selon leur manière de faire et pas autrement.

Alors que les cultures qui suivent et s'adaptent, sont plus ouvertes vers les autres. Elles font en sorte de garder une certaine harmonie tout en réalisant le travail. Elles s'adaptent ainsi à la façon de faire des autres en préservant des moments de sérénité et de paix.

Selon Trompnaars, le comportement de l'homme vis-à-vis de son environnement et de la nature est très proche de celui de l'organisation vis-à-vis du marché. Pour les organisations qui

contrôlent, il est important d'exécuter le travail selon les règles et stratégies préalablement établies, aussi, amener le client vers le produit et non pas l'inverse.

Contrairement aux entreprises qui sont ouvertes envers leur environnement, il est capital d'écouter le client et de prendre en compte les éléments externes afin de mieux les exploiter. Ainsi, il est recommandé aux managers tournés vers eux-mêmes d'être à l'écoute de leurs subordonnés pour une meilleure participation de leur part. Leurs retours et leurs suggestions doivent être considérés, car ils ont une grande importance pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

En somme, le travail de Trompnaars et Hampden-Turner est considéré comme l'un des rares travaux entrepris dans le domaine de l'interculturel de par leur théorisation spécifique. Leur étude, relativement récente (des années 90), nous éclaire davantage sur les différents enjeux des identités culturelles.

Trompnaars a eu l'avantage de travailler en tant qu'expert et animateur de séminaires, chose qui lui a permis d'avoir des rapports directs avec les cadres et le personnel issus de cultures différentes. Hofstede en tant que théoricien n'a pas eu cet avantage.

Cependant, cette étude a été réalisée uniquement auprès du personnel de l'administration et des cadres, de ce fait, les auteurs mettent de côté les difficultés auxquelles font face les ouvriers des organisations, qui reste une catégorie socioprofessionnelle déterminante et assez conséquente d'une entreprise.

Le choix de la méthodologie, est basé exclusivement sur des questionnaires c'est-à-dire une enquête quantitative, celle-ci consiste à poser des questions binaires, et limitent à notre sens, le choix des participants et les orientent en quelque sorte. Il aurait été plus judicieux, d'utiliser la méthode qualitative, qui aurait compléter la recherche et ouvert de nouvelles perspectives.

Enfin, nous estimons que l'analyse des différentes dimensions de chaque culture est très intéressante, cependant le plus important, serait d'en dégager une énergie positive permettant aux managers dans un contexte interculturel, un meilleur contact et une meilleure interaction avec leurs subordonnés issus de cultures différentes.

## IV. Jacques Demorgon, Philippe D'Iribarne et le fonctionnement des cultures

### 1. Jacques Demorgon et la complexité des cultures

Jacques Demorgon s'est aussi intéressé au concept de la culture et la difficulté de son appréhension, son ouvrage 'complexité des cultures et de l'interculturel', illustre bien l'étude qu'il a menée et traite de la problématique de l'interculturel et de son utilisation dans différents domaines.

Demorgon est un sociologue et philosophe, il s'est intéressé à l'évolution de la notion de culture et aux différents changements que celle-ci a connus suite à un contexte de mondialisation rude et instable. Il expose dans son ouvrage, les multiples dilemmes de cette notion de culture et y propose une démarche épistémologique compréhensive-explicative, pour mieux décrire les différentes dimensions d'une culture.

La démarche comparative descriptive, décrit les fonctionnements des cultures selon différents contextes culturels et domaines d'activités. Pour les comparer par la suite et déterminer enfin les ressemblances et les dissemblances. Alors que pour la démarche compréhensive explicative, pour laquelle a opté Demorgon, le principal enjeu est de saisir le processus des mutations et des changements que connaissent les cultures.

Jacques Demorgon définit la culture comme étant le fruit d'une genèse qui émane des différentes activités humaines et sociales, qu'elles soient politiques, économiques, religieuses ou autres. Pour lui, il ne faut pas délimiter une définition pour la culture et affirme que, « *les définitions, si pensées soient-elles, peuvent difficilement faire droit à la dispersion des sens de la notion de culture et aux tensions contradictoires qui viennent de la complexité du réel*<sup>332</sup> ». Ainsi, le noyau de sa réflexion figure dans sa volonté d'identifier les dilemmes et les tensions des cultures.

L'auteur énumère les dilemmes selon différents niveaux<sup>333</sup>, les considérant comme des aspects culturels importants pour l'analyse interculturelle qui lui permettent de cerner les conflits éventuels et comprendre leurs raisons.

---

<sup>332</sup> Jacques Demorgon, *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Ed. Anthropos, Paris, 2004, p. 6.

<sup>333</sup> Op. Cit



Selon le même contexte, Demorgon précise qu'il existe trois perspectives culturelles différentes qui représentent nos sociétés, en mettant en avant les concordances culturelles caractérisant chacune des cultures. Il est question des particularités culturelles, généralités culturelles et des singularités culturelles.

Les particularités culturelles, signifient que chacune des cultures se démarquent par des traits culturels spécifiques, qui se reflètent dans les différentes manières d'agir, de s'habiller, de s'exprimer, de pratiquer la religion et de vivre le quotidien. Lorsque ces façons de vivre et de se comporter diffèrent au sein d'une seule et même culture, on parle à ce moment-là de particularités culturelles.

En ce qui concerne les généralités culturelles, il est question de mettre en avant tous les comportements et traits culturels qu'un groupe ou une communauté partage avec les différents membres.

Enfin, les singularités culturelles permettent à une société de se démarquer, elles sont donc considérées comme singulières. L'auteur souligne dans ce sens qu'une société *singulière* « *a bien été obligée, pour naître, de se maintenir et s'adapter, de se construire dans sa cohérence propre, originale, unique*<sup>334</sup> ». Faute de cela, elle serait fondue dans un ensemble plus vaste.

## **2. Philippe d'Iribarne et la logique de la vie en société**

Philippe d'Iribarne propose quant à lui, depuis plus de vingt ans, des recherches en se basant sur l'anthropologie et dont le but est de mettre en avant les éléments culturels sous-jacents aux pratiques managériales, et qui mettent en œuvre des relations de pouvoir et d'autorité. Son approche est qualitative et nous permet de comprendre le sens des comportements nationaux et leurs origines.

Cette approche est basée sur l'étude des cas qui font ressortir les obstacles ou les succès d'une collaboration entre individus au sein d'une entreprise employant des personnes de nationalités différentes et donc de cultures différentes.

Son étude est principalement fondée sur la nécessité de comprendre l'histoire et l'anthropologie des cultures en interaction. Elle consiste en l'analyse des principaux traits culturels établis par des chercheurs lors de leur séjour au sein de groupes multinationaux implantés aux Etats Unis,

---

<sup>334</sup> Op. Cit, p. 61

en France et aux Pays-Bas. Celle-ci a été complétée par une deuxième étude prenant pour échantillon des groupes dans d'autres pays d'Afrique, d'Europe, et d'Amérique.

Philippe D'Iribarne, s'est basé principalement sur l'observation des signes et des rapports socioprofessionnels, qu'il a partagés lors de son expérience au sein de l'entreprise en question. Dans cette perspective il cite : « *il nous fallait pénétrer aussi loin que possible dans l'épaisseur de manière spécifique de gérer et de travailler ensemble. Nous ne pourrions donc nous contenter de vues superficielles alimentées par des sondages d'opinions ou des entretiens plus ou moins sommaires avec quelques responsables. Aussi, nous avons choisi de concentrer nos efforts dans chacun des pays que nous étudions sur un terrain très circonscrit ; nous nous sommes attachés à une usine*<sup>335</sup> ».

La recherche de D'Iribarne, consiste à comprendre la logique de la vie en société, l'ancrage de ses formes dans l'histoire et aussi définir leur influence sur les différents modes d'organisation privilégiés par les diverses sociétés.

Ainsi, le chercheur tente de rendre compte de ce qui a été observé, analysé et compris en parcourant les trois pays, marqué chacun par une conception bien différente l'une que l'autre, de la vie en société et du gouvernement des hommes, dans ce sens il cite, « *nous cherchons comment il leur faut à la fois s'inscrire dans cette façon de vivre ensemble, et lutter contre les dérives qui la menacent*<sup>336</sup> ».

Trois manières de vivre en société sont alors mises en exergue, à savoir, le modèle français, le modèle néerlandais et le modèle américain.

### **2.1. Le modèle français : une question d'honneur**

La France, selon l'auteur, reste un pays de l'honneur, des rangs, de l'opposition du noble et du vil, il définit ainsi l'honneur en se basant sur l'explication de Montesquieu : « [...] *le préjugé de chaque personne et de chaque condition. Ce que chaque groupe considère comme honorable ou contraire à l'honneur n'est défini ni par la raison, ni par la loi, ni par le prince. C'est un préjugé. Il dépend de son propre caprice et non de la volonté d'un autre*<sup>337</sup> ».

Il affirme, d'après son observation dans l'une des usines, qui font l'objet de sa recherche, que la « *distinction entre ce qui ou n'est pas noble n'a pas disparu, même si dans une société qui*

---

<sup>335</sup> Philippe D'Iribarne, La logique de l'honneur, Seuil, Paris, 1989, p. 11

<sup>336</sup> *Ibid.*, p. 20

<sup>337</sup> *Ibid.*, p. 59

*prétend avoir aboli l'inégalité, des conditions, elle ne se proclame qu'occasionnellement. Il sortirait largement de notre propos de montrer ici que, de multiples domaines, la distinction entre le noble et le vil, et plus largement entre le pur et l'impur, joue toujours un rôle fondamental dans la société française d'aujourd'hui<sup>338</sup> ».*

Selon son étude, d'Iribarne précise que la notion du contrat n'a pas la même signification ni la même valeur que l'on lui accorde aux Etats Unis. Elle est étroitement liée à l'honneur. Dans ce sens, *« on comprend le respect limité accordé aux contrats et aux règles contractuelles en pareille société. Dans un pays chrétien, la morale religieuse appelle tout le monde à être honnête. Mais la force de la logique de l'honneur limite le poids de cet appel. Le respect des contrats fait partie de l'honneur spécifique des marchands et sied à leur condition<sup>339</sup> ».*

Il précise, par ailleurs, que chaque individu au sein d'une entreprise, aura à cœur d'être à la hauteur des responsabilités préalablement fixés par les traditions de son Etat. Ceci lui permet toutefois de distinguer l'officiel de l'officieux. Et c'est ainsi que la gestion française tient compte de tous ces éléments, sans même le dire, ni le formuler. Comme il a été clairement cité dans le passage suivant ; *« la place que la France donne aux traditions de métiers et aux arrangements informels permet à une entreprise de fonctionner avec un minimum d'efforts d'organisation. [...] Les fonctions que chacun exerce, les objectifs qu'il poursuit, peuvent rester largement implicites sans conséquences catastrophiques. Il n'est pas non plus nécessaire de mettre en place des procédures de coordination<sup>340</sup> ».*

Alors que ce n'est pas le cas pour les entreprises aux Etats Unis, lesquelles accordent une importance primordiale au contrat et aux directives.

Ainsi, dans la version américaine, chacun des collaborateurs est tenu d'appliquer les règles définies par son entreprise. Ces instructions sont inscrites dans le cadre d'un contrat et se doivent d'être respectées comme chacun des éléments du contrat. Et De son côté, l'entreprise est tenue de déterminer formellement les responsabilités de tous ceux qui travaillent pour elle.

Aussi, l'auteur suite à son observation, remarque que les rapports qu'un collaborateur français entretient avec les autres sont influencés par sa position sociale, sa profession et son statut. Il évoque dans ce contexte, le fait de rendre service qui, lui aussi, est inextricablement lié à l'honneur et qui, de ce fait, est source de difficultés. Car le fait de « rendre service » implique

---

<sup>338</sup> Op. Cit, p. 71

<sup>339</sup> *Ibid.*, p. 73

<sup>340</sup> *Ibid.*, p. 97

automatiquement une relation informelle. Celle-ci « *permet qu'on s'arrange, qu'on agisse à l'amiable, qu'on se donne des coups de mains, toutes expressions qui renvoient au registre de « rendre service » plus qu'être « au service de ».* [...] *On peut faire beaucoup pour son copain en restant parfaitement digne*<sup>341</sup> ».

Un autre point a été soulevé par l'auteur, celui de mobilisation. « *Les hommes sont capables [...] de penser et de créer, et ne mettent ces facultés au service de leur entreprise que s'ils en ont le désir, que le savoir et l'enthousiasme des 'exécutants' constituent le premier agissement de 'productivité' des entreprises*<sup>342</sup> ». Chacun a sa propre vision précise du travail à réaliser, et le fait de prendre à cœur son travail et de sentir la responsabilité d'accomplir une tâche constituent une source de motivation.

Encore une fois, D'Iribarne attribue à la motivation, la notion de l'honneur. Il explique que l'individu « *se sent respecté dans son honneur [mais il peut] basculer facilement vers la passivité ou la révolte quand cet honneur est bafoué*<sup>343</sup> », et de ce fait, a lieu une baisse remarquable de sa motivation. Cette dernière est aussi liée à l'autorité.

Ainsi, dans le modèle français, les personnes ont du mal à 'subir' une autorité dite 'servile', et suivre des directives qui leur sont imposées. Alors, si une personne remplit comme il faut, ses fonctions et ses tâches, il est interdit aux autres de se mêler de ses affaires. Par contre, on peut tout de même intervenir auprès de ceux qui négligent leur travail.

Le modèle français étant globalement explicité, nous évoquerons brièvement dans les deux points suivants, les différentes observations établies par l'auteur quant aux modèles américain et néerlandais.

## **2.2. Le modèle américain : une démarche contractuelle**

Au sein des entreprises américaines, le contrat est la base de tous les rapports. De ce fait, un contrat établit entre un fournisseur et un client, le premier se doit d'être honnête et loyal, et le second peut se permettre d'être totalement exigeant. Ce fonctionnement ne concerne pas uniquement le marché mais se reflète dans la vie interne des entreprises.

L'auteur évoque, les différentes règles ou démarches à suivre afin d'aboutir à une meilleure collaboration. Nous en citons quelques-unes.

---

<sup>341</sup> Philippe D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1989, p. 109

<sup>342</sup> *Ibid.*, p. 122

<sup>343</sup> *Ibid.*, p. 123

Il n'est pas gênant pour un américain de parler d'argent, car pour lui on vend un travail contre un salaire. C'est tout ce qu'il y a de normal. Aussi, les différentes transactions qui se font, que ce soit entre collègues (en interne) ou entre fournisseurs et clients, doivent être équitables, loyales et honnêtes. Chacune des deux parties prenantes a le droit de négocier mais toujours de manière intègre.

De ce fait, pour un américain, si les objectifs sont atteints et les clauses du contrat respectées, c'est parfaitement ce qu'il recherche et il en est totalement satisfait.

En somme, « *la manière américaine de travailler ensemble se montre ainsi marquée par deux exigences majeures. Chacun doit avoir la possibilité d'agir librement, en engageant sa responsabilité personnelle dans des contrats dont il apprécie souverainement les termes. Et il convient simultanément d'être fidèle à un impératif moral de 'fairness' qui demande que la juste pesée des mérites individuels s'associe au respect dû à tout homme*<sup>344</sup> ».

L'honnêteté, le respect envers l'autre, la loyauté, etc., sont parmi les valeurs morales ; marquées par une croyance intensifiée dans les procédures, et les démarches inscrites dans le contrat ; qui permettent d'instaurer un climat de confiance entre ceux qui collaborent ensemble.

### **2.3. Le modèle néerlandais : une quête de consensus**

La manière de gérer néerlandaise est très différente de la démarche américaine, elle consiste en la recherche de consensus. Tout en respectant la place bien déterminée de chacun dans l'organisation.

Cette culture néerlandaise est caractérisée par une forte affirmation des individus. « *Chacun manifeste son attachement pour ses propres idées. Ainsi, chacun des deux services qui opèrent en parallèle, a une individualité bien marquée*<sup>345</sup> ». Ainsi, dans le cas où un individu n'est pas d'accord avec la décision de son supérieur hiérarchique, ils en discutent, ils échangent avant de prendre une décision.

Autre élément différent par rapport aux autres modèles précédemment présentés, il s'agit de l'absence aussi bien de sanctions que de récompenses. Ainsi, la mise en place de telles mesures se heurte à de fortes résistances.

---

<sup>344</sup> Op. Cit, p. 159

<sup>345</sup> *Ibid.*, p. 209

En résumé, les néerlandais se distinguent par la quête constante du consensus, celui-ci leur garantit une organisation dans laquelle il faut prévaloir une forte affirmation de l'individu et où les différentes décisions sont prises grâce à des discussions et des négociations permanentes.

Dans ce contexte, d'Iribarne résume le modèle néerlandais en un modèle marqué par une manière de vivre ensemble différentes des organisations observées aux Etats Unis et en France. Il cite, « *ce n'est pas l'exigence d'être jugé et rétribué avec justice, sur la base de ses mérites et ses fautes personnels, qui domine, ni celui d'agir conformément aux devoirs et aux privilèges que la coutume fixe au groupe auquel on appartient. C'est plutôt le désir de parvenir à des accords entre paires, à partir d'un examen honnête des faits, sans que quiconque soit en position d'imposer sa volonté*<sup>346</sup> ».

Chacun des modèles étudiés par D'Iribarne a ses propres caractéristiques. Cependant, le modèle français rejoint en quelque sorte le contexte culturel marocain, avec la notion de l'honneur et l'importance de la position sociale, des caractéristiques ayant un poids sur les rapports qu'entretiennent les gens dans la société marocaine. Celle-ci, ne fait pas, ou rarement, appel au contrat comme c'est le cas pour le modèle américain, ce qui importe donc, c'est la parole « d'honneur » qui fait l'objet d'un contrat. Nous verrons plus en détail, dans la deuxième partie de ce travail de recherche, les différentes caractéristiques de la culture marocaine.

## **V. Synthèse du deuxième Chapitre : L'influence de la communication interculturelle sur les rapports entre individus**

Nous pouvons déduire des différents éléments cités dans ce chapitre que chaque individu est un être pluriculturel qui porte en lui une culture qui peut être liée à son âge, à son sexe, à son éducation et sa formation, à sa catégorie socioéconomique, à sa religion, à son origine, à sa famille, etc.

De ce fait, la communication interculturelle n'a pas pour objectif d'identifier 'l'autre' en l'enfermant dans une bulle de significations, ni de le comparer avec ses semblables, mais elle accorde à notre sens une place beaucoup plus importante à l'individu en tant qu'acteur social plutôt qu'à ses spécificités culturelles.

---

<sup>346</sup> Op. Cit, p. 222

La diversité culturelle, comme nous l'avons vu à travers les différentes études réalisées par les théoriciens de l'interculturel, influence et prédétermine les rapports entre un cadre étranger et un autochtone. Cependant un effort mutuel est alors nécessaire pour réduire la marge des incompréhensions et des stéréotypes.

La revue historique de la culture et de l'interculturel que nous avons présentée, démontre la complexité de l'appréhension et de la gestion de la diversité culturelle en organisation. S'accorder une réflexion méthodologique bien structurée, s'interroger sur les approches épistémologiques, constituent pour nous un élément essentiel à définir.

Dans la partie suivante, nous proposerons une méthodologie nous permettant de garantir une approche rigoureuse de l'analyse de la communication interculturelle pour l'aboutissement à des résultats plus fiables.

Nous avons amorcé un tour d'horizon des aspects de la culture et de l'interculturel. Cependant, d'autres défis et dimensions découleront à la suite de l'analyse de nos données recueillies, ils nous permettront en conséquence de développer et de renforcer la communication interculturelle dans le milieu organisationnel.

# Conclusion de la première partie

Nous avons, tout le long de cette partie, évoqué les différentes théories se rapportant aux concepts clés de ce travail de recherche. Notamment, la communication, la culture, l'organisation et la communication interculturelle.

Si nous sommes allées aussi loin dans cette conceptualisation et théorisation c'est parce que nous sommes convaincues, qu'elles influencent, d'un point de vue épistémologique, les méthodes de la communication interculturelle.

Ainsi, dans le contexte organisationnel que nous étudions, nous considérons la communication interculturelle comme une communication interpersonnelle nécessitant la rencontre de l'autre et tout ce qui implique comme système de valeur. Il est donc important et même crucial de s'informer, pour arriver à réduire les incompréhensions, les peurs et les rejets.

Les études menées sur la communication et la culture dans un contexte organisationnel, ont donné lieu à une littérature impressionnante sur l'impact de la culture en organisation, et ce depuis les années 80.

Les enquêtes et les modèles qui en découlent, élaborées par les théoriciens que nous avons présentés, ont proposé des variables permettant de mieux comprendre la culture de l'autre.

Néanmoins comme nous l'avons déjà cité, les fondements même de leurs méthodologies ont été influencés par leur propre culture. Ce qui rend la lecture des cultures parfois biaisée. D'autant plus que les cultures, comme nous l'avons démontré, sont très dynamiques et de ce fait certains de leurs aspects changent, évoluent et peuvent ne plus correspondre aux résultats proposés par ces théoriciens.

Certes leurs travaux représentent une grande référence dans le domaine de l'interculturel en entreprise, mais il ne faut pas les considérer comme étant des résultats scientifiques absolus.

Les approches quantitatives qu'ils ont utilisées réduisent à notre sens le choix des participants. Elles peuvent, à travers leur principe de généralisation et d'opérationnalisation, manquer des détails importants qui aident à caractériser les traits culturels d'une communauté ou d'un individu.

Nous pensons donc que des entretiens semi-directifs pourraient immanquablement ouvrir de nouvelles perspectives à cette étude. Par ailleurs, les travaux de D'Iribarne ont été basés sur une



méthodologie qualitative, permettant ainsi une analyse plus approfondie et plus structurée des résultats, qui restent toutefois, propre à un contexte spécifique. L'idéal serait donc de proposer une approche qui concilie la méthode qualitative et la méthode quantitative, afin de proposer une analyse plus complète.

La revue historique que nous avons présentée permet de saisir la complexité de l'appréhension du concept de culture et de la communication, ce qui peut engendrer un impact considérable sur la méthodologie utilisée pour mieux saisir l'importance de la communication interculturelle au sein des organisations.

Ainsi, à travers le parcours de définition que nous proposons sur les notions de communication et de culture, force est de reconnaître que beaucoup de réflexions ont émergé de cette analyse mais ne peuvent constituer à notre sens un travail exhaustif, il faut donc le considérer comme première ébauche d'une recherche inscrite dans la continuité.

Avant d'entamer la partie de l'expérimentation des différents concepts sur le terrain, nous avons jugé nécessaire de s'accorder une réflexion méthodologique structurée et de s'interroger sur le statut épistémologique, nous permettant ainsi de mieux interpréter et analyser les résultats. C'est ce qui fera donc l'objet de la prochaine partie.

**Partie II :**

**Contexte de la recherche,**

**Méthodologie Et Etude de terrain**



**Chapitre I :**  
**Contexte, problématique et**  
**méthodologie de la recherche**



## **Section I : Contexte de la recherche et problématique**

Avant d'entamer le contexte de notre recherche et dévoiler la méthodologie pour laquelle nous avons opté pour notre terrain de recherche, nous évoquerons les particularités socioculturelles du Maroc en exposant un aperçu historique des différents événements qui ont marqué son histoire et qui sont susceptibles d'expliquer des comportements ou des réactions que nous avons pu remarquer sur le terrain suite aux entretiens réalisés auprès des différentes personnes.

### **I. Contexte historique et particularités socioculturelles du Maroc**

Il n'est pas évident de percevoir le lien entre le comportement organisationnel et l'histoire d'un pays et sa culture. Toutefois, lorsqu'on est déterminé à découvrir une société et ses différentes expériences partagées par ses multiples communautés, on est parfaitement étonné de ce que cette découverte peut nous apprendre sur les pratiques, les valeurs et les coutumes de ses membres. D'ailleurs ceci facilite la compréhension et l'acceptabilité des raisons et des circonstances de leur adoption ainsi que de leur application.

Nous essayerons dans le point suivant, à travers un aperçu historique de mettre en avant quelques caractéristiques culturelles du Maroc ainsi que les principales étapes de son édification sociale, économique et politique.

Malheureusement peu de sociologues et historiens marocains, tels que Maâti Mounjib<sup>347</sup> ou encore Mohammed Ben Azouz Hakim<sup>348</sup> un des plus anciens historiens marocains, se sont particulièrement intéressés à la composition et l'évolution ethnique du Maroc mais aussi et surtout à son histoire. Néanmoins de nombreuses recherches réalisées se rapportent plutôt aux différents aspects du folklore, des traditions et des coutumes ainsi que l'art de vivre au Maroc. Ce sont donc surtout des anthropologues et historiens français qui se sont le plus tournés vers

---

<sup>347</sup> Maâti Mounjib, *la Monarchie marocaine et la lutte pour le pouvoir*, l'Harmattan, Paris, 1992

<sup>348</sup> « Le premier Marocain à voir publié un livre en langue espagnole, paru dans les années 1940 sous le titre « Voyage en Andalousie », a offert, par son œuvre, les clés essentielles pour l'étude et l'analyse de l'histoire commune maroco-espagnole, tout en réunissant, au fil des années, l'une des bibliothèques les plus riches et les plus variées dans les domaines de l'Histoire et de la philosophie de l'Histoire ». In [http://lematin.ma/journal/2014/il-a-ete-decore-par-sm-le-roi-mohammed-vi-du-wissam-al-kafaa-al-fikria\\_-mohamed-ben-azzouz-hakim-le-doyen-des-historiens-marocains-tire-sa-reverence/208354.html](http://lematin.ma/journal/2014/il-a-ete-decore-par-sm-le-roi-mohammed-vi-du-wissam-al-kafaa-al-fikria_-mohamed-ben-azzouz-hakim-le-doyen-des-historiens-marocains-tire-sa-reverence/208354.html) Consulté le 01/07/2016

l'étude des aspects historiques du Maroc de manière spécifique et du Maghreb de manière plus globale. Des auteurs que nous citons le long de ce chapitre.

Nombreux sont ces historiens ayant constaté qu'avant même l'arrivée de l'islam, le Maroc représentait déjà une fresque ethnique exceptionnellement colorée<sup>349</sup>. Ce brassage ethnique et culturel aussi diversifié a toujours été une source de richesse pour la culture marocaine.

## **1. Caractéristiques sociodémographiques du Maroc**

Aujourd'hui le Maroc est un pays qui compte plus de 34 millions d'habitants pour une superficie de 710 850 Kilomètres carrés<sup>350</sup>. Ces données sont assez importantes pour comprendre l'évolution du pays au niveau démographique et ce qu'elles impliquent comme conséquences sur la société.

D'ailleurs la population marocaine ne dépassait pas les cinq millions d'habitants au début du 20<sup>ème</sup> siècle et en 1956, moment de l'indépendance du Maroc, celui-ci comptait dix millions d'habitants. Cette croissance remarquable de la population est due à la baisse de la mortalité infantile ce qui implique une augmentation de l'espérance de vie, grâce à la santé qui a connu une amélioration significative.

Pour ce qui concerne la répartition géographique de la population, celle-ci est beaucoup moins dense dans le milieu rural comparé au milieu urbain. Les deux tiers des villes comptent plus de cent mille habitants, autrement dit, la population est plus concentrée dans les villes, et par conséquent le niveau de consommation est plus élevé.

Ceci se traduit par une forte demande d'emplois, d'habitations et de ressources pour l'exercice d'une activité économique. Cependant, cette croissance flagrante de la population n'a pas été accompagnée d'une croissance économique cohérente.

La situation géographique du Maroc a donné lieu à différents événements et facilité le passage de nombreuses civilisations. Son appellation arabe 'Maghrib' qui signifie 'coucher du soleil' fait référence à sa position géographique par rapport à l'orient, et diffère cependant du 'Maghreb' qui représente l'ensemble géographique rassemblant le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, la Mauritanie et la Lybie qui partagent une langue d'usage commune qui est la langue arabe ainsi qu'une histoire marquée par une référence arabo-musulmane.

---

<sup>349</sup> Michel Abitbol, *Histoire du Maroc*, Perrin, Paris, 2009

<sup>350</sup> <http://www.universalis.fr/encyclopedie/maroc/> consulté le 15/08/2016

Le Maroc est donc un pays qui se situe au Nord-ouest de l'Afrique à quelques dizaines de kilomètres de l'Europe. Cette situation géographique a joué un rôle primordial dans la construction de son identité grâce notamment aux multiples voyageurs qui l'ont parcouru.

## **2. Aperçu de l'histoire du Maroc : histoire de dynasties**

Avant l'apparition de l'islam, les phéniciens furent les premiers à s'installer au Maroc avant d'être remplacés par les romains, dont la présence a duré un peu plus de cinq siècles. Après cette présence romaine, plusieurs dynasties issues de tribus berbères ou de la péninsule arabe ont régné au Maroc. Ce fut d'abord les berbères qui ont participé à l'expansion de l'islam avant qu'ils ne se révoltent contre leur maître. Ainsi, au 8<sup>ème</sup> siècle, les arabes ont été chassés du Maroc mais l'islam y demeurait. De ce fait, le Maroc s'est divisé en de multiples tribus.

La première dynastie islamique fut celle fondée en 786 par Idriss 1<sup>er</sup> qui s'est installé à Volubilis après avoir échappé au massacre des descendants du prophète par les Abbassides. Son fils Idriss II succède au règne et élargit le domaine en fondant la ville de Fès en 808<sup>351</sup>, qu'il considéra alors comme la capitale du Maroc, une décision qui joua un rôle crucial dans l'histoire d'un pays musulman. La nouvelle ville, comme l'a souligné Jean Louis Miège, « *allait jouer un rôle important dans l'histoire du Maroc musulman qui désormais, aura sa capitale autour de laquelle pourra se cristalliser le futur état. Au milieu du Maroc berbère rural, elle sera le récepteur et le diffuseur des influences orientales et ibériques*<sup>352</sup> ».

Cette stabilité fut perturbée suite à la mort d'Idriss II en 828, ce qui donna lieu à plusieurs autres dynasties qui se sont succédées à cause de l'affaiblissement de la dynastie Idrisside.

Au 11<sup>ème</sup> siècle ce sont les almoravides qui ont pris le pouvoir et envahit tout le Maroc sous la direction de Youssef Ibn Tachfine qui a fondé Marrakech en 1062. Sa conquête s'élargit jusqu'en Espagne, là où l'Andalousie fut considérée comme « *le cœur du nouveau royaume*<sup>353</sup> » par le successeur de Youssef Ibn Tachfine, Ali Ben Youssef.

Les Almohades ont succédé aux Almoravides et étendu leur pouvoir à tout le Maroc après s'être emparé de Marrakech en 1147, sous le règne d'Abdel Moumen. A cette époque le Maroc fut divisé en plusieurs provinces, des routes ont été construites grâce aux impôts, des militaires ont aussi été formés, sans oublier l'architecture des villes qui a connu un grand changement.

---

<sup>351</sup> Ignace dalle, *Maroc : Histoire, Société, Culture*, La découverte, Paris, 2013.

<sup>352</sup> Jean Louis Miège, *Le Maroc*, Que sais-je, PUF, Paris, 1950, p. 23

<sup>353</sup> Op. Cit, p. 25



Toutefois, comme il a été le cas pour les Almoravides, des luttes de succession ont également eu lieu et les Almohades ont donc perdu le contrôle.

En 1269, le Maroc se divise à nouveau et passe sous le règne des Mérinides qui mettent fin à la dynastie Almohade, considérée comme la plus remarquable et la plus brillante de l'histoire du Maroc.

Les Mérinides sont arrivés pour combattre contre les portugais et les espagnols, mais sont rapidement remplacés par les Beni-Ouatas, qui à leur tour échouent face aux différentes tentatives européennes. Par conséquent Ceuta fut sous l'emprise des portugais en 1415 ainsi que d'autres villes du royaume, telles que Tanger ou Agadir. Ce sont les Saadiens qui ont repris le pouvoir et poussé les Ouatas à disparaître. Ils ont ainsi pu récupérer Agadir, Azemmour, Safi en 1541 et ont fait de Marrakech leur capitale.

Tout comme leurs prédécesseurs les Saadiens n'ont pas pu résister aux différentes luttes pour la succession au pouvoir. C'est ainsi que la dynastie Alaouite a repris le règne au 17<sup>ème</sup> siècle sous la direction de Moulay Er Rachid, suivi de Moulay Ismail son frère, considéré comme le plus célèbre des sultans au Maroc, grâce à ses multiples réalisations politiques lui permettant de reprendre de nombreuses villes.

Sous son règne, Meknès fut la capitale du Maroc, il y construit des remparts et des portes pour la protéger et la placer au premier rang des cités impériales du pays. Grâce à lui, le Maroc a multiplié ses relations avec l'Europe notamment avec la France, en cherchant à sceller des alliances contre l'Espagne mais en vain.

A la suite de sa mort, le royaume a sombré dans le désordre et les luttes. Jusqu'à l'arrivée de Sidi Mohammed Ben Abdallah, trente ans plus tard, qui a pu remettre de l'ordre et reconstruire le pays. Ce dernier, réussit à multiplier des partenariats commerciaux et signer des traités<sup>354</sup> avec de nombreux pays.

L'urbanisation du royaume s'accroît, on assiste alors à la construction du port de Casablanca, une politique maritime qui subira des pressions de la part de la France et de l'Angleterre, après la mort du sultan à la veille du 19<sup>ème</sup> siècle. A cette époque, l'autorité de l'Etat s'est grandement

---

<sup>354</sup> Le sultan a signé plusieurs traités, d'amitié, de paix et d'autres commerciaux dont ceux signés avec le Danemark, puis avec l'Angleterre en 1760, celui avec la Suède en 1763 et deux ans plus tard un traité a été signé avec Venise. In [http://www.clio.fr/chronologie/chronologie\\_maroc\\_le\\_temps\\_de\\_la\\_grandeur\\_alaouite.asp](http://www.clio.fr/chronologie/chronologie_maroc_le_temps_de_la_grandeur_alaouite.asp) consulté le 01/08/2016

affaiblie, par conséquent la France et l'Espagne s'impose au Maroc, le poussant à céder de ses droits de douane et s'incliner devant la puissance économique et militaire de l'Europe.

Par ailleurs et malgré les différentes phases déstabilisées qu'a connues le pays, la notion de « nation » n'a jamais été remise en question, comme l'a bien précisé Bernard Lugan, « *au Maroc, [...] comme partout dans le monde, pouvait, selon les règnes, être plus ou moins fort ou plus ou moins faible, mais, jamais, même en cas de dramatique effacement, l'existence même de la nation marocaine ne fut remise en question et l'Etat marocain n'était pas une construction artificielle et éphémère*<sup>355</sup> ».

La situation financière ainsi que l'impuissance militaire ont fait que l'unité du territoire se décompose. L'accession de Hassan 1<sup>er</sup> au trône n'a pas arrangé la situation du Maroc qui vivait dans des conditions politique et financière très affaiblies. Malgré les différents efforts du souverain, notamment dans le développement des infrastructures et des techniques de communications ainsi que dans la création d'une monnaie et d'une banque marocaine, les moyens dont disposait le pays ne lui permettaient pas de surmonter les difficultés auxquelles il faisait face.

Cette crise financière l'obligeait à des emprunts de plus en plus coûteux<sup>356</sup>, le plus important fut celui signé auprès de la banque de Paris, en 1904, ce qui a entraîné l'installation de contrôleurs français au niveau des différents ports au Maroc. Et c'est ainsi que le gouvernement français s'engagea au Maroc.

### **3. Le Maroc sous le protectorat**

Une reconfiguration économique, politique et sociale du Maroc a eu lieu durant la période du protectorat, ainsi que la naissance d'un nationalisme revendiquant une unité politique et géographique du pays. Le Maroc a, malgré les nombreuses difficultés, conservé son unité et s'est progressivement mis au niveau des sociétés dites modernes du 20<sup>ème</sup> siècle. Comment alors s'est déroulée l'implantation du protectorat au Maroc ?

Au 19<sup>ème</sup> siècle, les différentes mutations politiques et économiques qu'a connues l'Europe, ont facilité l'expansion coloniale ainsi que l'industrialisation des pays. Les écarts ayant lieu entre les pays à faible puissance et les autres empires coloniaux, ont favorisé la colonisation. C'était

---

<sup>355</sup> Bernard Lugan, *Histoire du Maroc : des origines à nos jours*, Critéreon, Paris, 1992, p. 200

<sup>356</sup> Jean Louis Miège, Op. Cit.

donc le moment de conquérir des pays, dont le Maroc qui fut le dernier pays africain à être colonisé avec l’Ethiopie.

Le fait que l’Algérie soit sous l’emprise des français en 1830, représentait dès lors une menace pour le Maroc. Malgré ces multiples défis, le Maroc a, longtemps, préservé son unité grâce notamment aux multiples alliances diplomatiques et politiques qu’il a mises en place avec un ensemble de pays européens. Cependant, le pouvoir central a beaucoup été affaibli à cause de la crise financière poussant le pays à un surendettement, et donc à signer le traité de protectorat le 30 Mars 1912.

Bien qu’il soit souvent associé à la colonisation, le protectorat est « *un régime juridique établi par un traité international et selon lequel un Etat protecteur exerce un contrôle sur un autre* <sup>357</sup> ». Autrement dit, ce système consiste à gouverner un pays sous la présence de deux autorités différentes, une locale et une autre coloniale. C’est ainsi que Lyautey s’est imposé avec le rôle de résident général français du Maroc jusqu’en 1925.

De ce fait, tous les secteurs d’activités furent contrôlés par un système de gestion coloniale mis en place par l’administration française. Celle-ci a rencontré de nombreuses résistances de la part de la population au niveau de tout le royaume<sup>358</sup>. Le pays est alors divisé en plusieurs régions afin de mieux pouvoir les gérer, chacune des régions a été placée sous la direction d’un sous-résident général. Ce fut donc Rabat la Capitale du Pays. Cette nouvelle réorganisation du Maroc a pu couvrir toutes les activités politiques, économiques et sociales.

Ceci a facilité l’ouverture de différents chantiers au niveau de toutes les régions du royaume, encourageant ainsi les colons français, de plus en plus nombreux, à en profiter. Le développement de l’industrie minière s’accroît progressivement avec la découverte du charbon, du fer, du zinc et du phosphate surtout. Ces minerais ont par conséquent, permis la construction de chemin de fer et de nouvelles infrastructures déployant ainsi l’urbanisation du pays avec la création de nombreuses nouvelles villes.

Un réseau de lycée fréquenté par l’élite locale a par ailleurs été créé par Lyautey, afin de promouvoir l’enseignement de la langue française, cependant il a été heurté à l’enseignement de la langue arabe qui prenait souvent le dessus. Ceci n’a, toutefois, pas empêché la langue

---

<sup>357</sup> Le petit Robert de la langue française, Edition 2016

<sup>358</sup> Pierre Vermeren, *Histoire du Maroc depuis l’indépendance*, La Découverte, Paris, 2002

française, d'être la langue adoptée pour les affaires et la communication internationale et ce, même après l'indépendance<sup>359</sup>.

Ainsi, le commerce extérieur géré par les entreprises coloniales d'une part, et d'autre part, les banques de France, ont eu pour mission de contrôler la monnaie et le change, ce qui profite très peu aux autochtones. Tous ces facteurs ont exercé une grande influence sur la population.

Le nombre d'étrangers qui se sont installés au Maroc s'accroît notamment avec la présence des espagnols, des italiens, des grecs et des portugais, cependant les français restaient les plus nombreux et les plus dominants. Comme l'a bien précisé B. Lugan, « *il y avait 80 000 étrangers au Maroc sous protectorat français en 1921, sur une population de 3 533 000 habitants. Au début des années cinquante, on recensait 460 000 étrangers, y compris ceux du protectorat espagnol et de Tanger, sur une population totale qui atteignait presque 10 000 000 d'habitants*<sup>360</sup> ».

#### **4. Résistance au Protectorat**

Différentes régions et tribus du Maroc, particulièrement dans la région du Rif et du moyen Atlas, ont rejeté le système de protectorat. Ceci a été marqué par des affrontements armés et des soulèvements populaires qui se sont prolongés jusqu'en 1934 et ce malgré le manque de munitions et surtout de stratégies guerrières face à l'armée française plus puissante et mieux organisée.

Après l'attribution du trône à Mohammed V, en 1927, le but principal était de maintenir l'unité du pays, c'était d'ailleurs le rôle assigné au système du protectorat, dont le principal objectif était de conserver la souveraineté nationale. Cependant, avec les nombreux troubles et les résistances grandissantes de part et d'autre du pays, le résident général Lyautey a annoncé, « *je le crois comme une vérité historique, que dans un temps plus ou moins lointain, l'Afrique du nord évoluée, civilisée, vivant de sa vie autonome, se détachera de la métropole. Il faut qu'à ce moment-là --et ce doit être le suprême but de sa politique-- cette séparation se fasse sans douleur et que les regards des indigènes continuent toujours à se tourner avec affection vers la France*<sup>361</sup> ».

Après la deuxième guerre mondiale, une ligue arabe a été créée, ce qui a donné naissance à des mouvements de libération des pays colonisés en revendiquant la démocratie. La France a donc

---

<sup>359</sup> Ignace Dalle, *Maroc : Histoire, Société, culture*, La découverte, Paris, 2013

<sup>360</sup> Bernard Lugan, *Histoire du Maroc : des origines à nos jours*, Critérian, Paris, 1992, p. 244

<sup>361</sup> Cité dans Georges Spillmann, *Du protectorat à l'indépendance : Maroc (1912-1955)*, Plon, Paris, 1967, p. 26

accepté de négocier l'indépendance du Maroc. De ce fait, ils ont mis en place un conseil du trône et un gouvernement marocain chargé des différentes négociations concernant les relations maroco-françaises.

La France a fini par signer le 2 mars 1956, un document qui reconnaît l'indépendance du Maroc et abolit le protectorat ainsi que le traité de Fès. Cette reconquête de l'indépendance ne s'est pas faite sans conséquence, le Maroc devait donc surmonter d'autres défis. Le roi Mohammed V devait défendre ses prérogatives et préparer sa succession. Il a donc essayé d'établir un régime de monarchie constitutionnelle, qui n'a pas vraiment eu de succès et qui était confronté à plusieurs antagonismes.

Après le décès de Mohammed V le 26 février 1961, Hassan II succède au trône et promet d'établir une nouvelle constitution qui a été finalement approuvée par le peuple. « *Le 7 décembre 1962, le peuple marocain approuvait à une très forte majorité, le projet qui lui ait soumis par référendum de 'monarchie constitutionnelle, démocratique et sociale'. Ce fonctionnement du nouveau régime repose sur trois institutions : la royauté, le parlement, le gouvernement*<sup>362</sup> ».

Le règne du roi Hassan II a duré 38 ans, plusieurs réformes se sont succédées et différents liens ont été tissés avec les pays voisins ce qui par conséquent a rapproché le Maroc de l'Europe et du Monde occidental, le but étant d'instaurer un système politique basé sur l'ouverture à l'internationale.

## **5. Le nouveau Maroc et l'effervescence politique**

De nombreux événements ont marqué l'histoire du Maroc depuis le règne de Hassan II, notamment les élections législatives qui ont eu lieu pour la première fois dans le pays en mai 1963, ou encore l'année 1965 considérée comme une année noire, marquée par un climat général en pleine ébullition avec des mouvements de contestation et des grèves qui ont mal tourné laissant derrière des centaines de morts et des milliers de condamnations.

Malgré les efforts du roi pour offrir à son peuple une monarchie constitutionnelle d'exception, ceci s'est révélé être inefficace, ce qui est principalement dû à la politique du pays. Hassan II « *aveuglé par une vision de la vie politique qui se réduit à quelques textes constitutionnels taillés sur mesure, semble n'avoir aucune idée du mécontentement qui règne dans le pays*<sup>363</sup> ».

---

<sup>362</sup> Jean Louis Miège, *Le Maroc*, Que sais-je ?, PUF, Paris, p. 47-48

<sup>363</sup> Ignase Dalle, *Maroc : Histoire, Société, culture*, La découverte, Paris, 2013, p. 71

Le peuple marocain souhaitant un climat politique plus apaisé et surtout basé sur la démocratie ne manqua pas d'exprimer son opposition. Ce sont donc quelques responsables marocains 'honnêtes' qui s'opposent au régime du monarque. Ils organisent ainsi en 1971 le premier coup d'Etat à Skhirat, « où près d'un millier d'hôtes fêtent dans l'opulence l'anniversaire du souverain. Une soixantaine de convives sont tués mais le roi échappe miraculeusement à la mort <sup>364</sup> ».

Or ceci n'empêcha pas d'autre à organiser une deuxième attaque contre l'avion du roi qui rentrait de Paris en 1972 à laquelle il échappa encore une fois, le complot a fait 10 morts et 45 blessés. Ces tentatives ont certes échoué mais poussé le roi à se méfier davantage. Des arrestations, des tortures et des exécutions se sont alors multipliées.

Après ces années de 'plomb', le roi Hassan II a quand même réussi à regagner la confiance de son peuple.

*« Hassan II qui vient d'échapper avec une chance insolente à deux attentats va se ressaisir de façon étonnante. Trahi par les siens, détesté ou craint par une grande partie de ses sujets, ce monarque autoritaire et cruel, dont beaucoup attendaient qui lui soit portée l'estocade, a suffisamment d'imagination, d'énergie et de culot pour s'emparer du dossier saharien et l'accommoder de telle façon que la quasi-totalité de ses compatriotes, oubliant les années de plomb et les frustrations accumulées, se rangent, enthousiastes, derrière lui <sup>365</sup> ».*

L'indépendance du Sahara fut alors le principal événement, sous le règne de Hassan II, ayant marqué l'histoire du Maroc en 1975, 350 000 marcheurs marocains ont franchi la frontière, un événement qu'on a nommé 'la marche verte'. Cette marche « pacifique et populaire à laquelle Hassan II invite son peuple, le 16 octobre 1975 a pour objectif la réintégration des provinces du sud. Elle vise à forcer l'Espagne à décoloniser le territoire, tout en mettant les concurrents algériens et Sahraouis devant le fait accompli de la souveraineté marocaine. La marche est préparée de manière militaire, dans une ambiance de mobilisation et de liesse patriotique savamment orchestrées <sup>366</sup> ».

Suite à cette marche, un accord a été signé avec Madrid sur l'indépendance du Sahara, le 14 novembre 1975.

---

<sup>364</sup> Pierre Vermeren, *Histoire du Maroc depuis l'indépendance*, La Découverte, Paris, 2002, p. 57

<sup>365</sup> Ignase Dalle, *Maroc : Histoire, Société, culture*, La découverte, Paris, 2013, p. 77-78

<sup>366</sup> Pierre Vermeren, *Ibid.*, p. 73

Depuis, la constitution a connu plusieurs révisions et l'exercice du pouvoir un revirement. Une nouvelle constitution pour laquelle on avait voté a permis d'élargir le pouvoir législatif et de réaffirmer l'attachement du pays envers les droits de l'homme tels qu'ils ont été reconnus à l'échelle internationale et aussi de renforcer les libertés individuelles et collectives. Telles que la liberté d'expression, d'opinion, de grève, de droit à la propriété, etc.

Ceci se manifeste à travers la création du ministère des droits de l'homme ainsi qu'un conseil consultatif des droits de l'homme et enfin des tribunaux administratifs ayant pour rôle de traiter les dossiers délicats des années antérieures.

Tous ces efforts fournis par Hassan II n'ont tout de même pas permis au peuple une totale liberté, quoique des prisonniers politiques aient été libérés et des exilés aient regagné leur pays, la liberté d'expression n'est que partielle. « *Le marocain rendu prudent par l'expérience, reste discret, convaincu qu'un retour au bâton est toujours possible*<sup>367</sup> ».

Une période très difficile surmonté à la fois par le roi Hassan II et son peuple, mais qui a permis de transformer le pays en une institution solide et incontestée.

De nouveaux progrès ont été notés à la suite de sa mort le 23 juillet 1999, notamment sur le plan économique et même social qui a connu un progrès remarquable spécialement après la succession de Mohammed VI au trône le 30 Juillet 1999.

Cette intronisation a été accueillie avec joie après un long règne qui a duré 38 années riches en événements. C'est l'avènement d'une nouvelle époque.

## **6. Un Maroc en transition**

De nombreuses réalisations ont vu le jour depuis l'intronisation de Mohammed VI, 'roi du peuple' comme on le surnomme au Maroc.

Il s'est tout d'abord engagé à indemniser les prisonniers politiques et les exilés de l'ancien règne en créant l'instance de l'équité et de la réconciliation en 2003. Des enquêtes ont été ouvertes pour la réhabilitation des victimes. Cette instance représentait un pas de géant pour un pays où plusieurs affaires étaient controversées et ne connaissaient pas de suite. C'était donc une transition démocratique au niveau national comme au niveau international.

Une autre réalisation concerne le statut de la femme avec la nouvelle réforme qui apparut sous le nom de la '*Moudawana*' c'est une vision nouvelle des rapports Homme-Femme, et du rôle

---

<sup>367</sup> Ignase Dalle, Op. Cit, p. 83

de la femme dans le contexte social et religieux dans un pays régi par la loi musulmane et dont le peuple accorde encore une grande importance à la tradition. Grâce à ce nouveau code, le pays est désormais considéré comme le pays arabo-musulman qui accorde aux femmes un statut égalitaire le plus proche de l'occident<sup>368</sup>.

Dans ce sens les efforts du roi ont été remarqués spécialement à la suite de sa décision non seulement de montrer publiquement sa femme, ce qui n'a jamais été fait auparavant, mais aussi de lui attribuer le titre de princesse qui, avant elle, s'attribuait uniquement par filiation royale.

L'enseignement au Maroc a aussi constitué une priorité, une refonte complète du système national d'éducation a été proposée, une nouvelle réforme du système d'éducation a donc été mise en place.

Le rôle de l'information et de la communication a, pareillement, connu un grand progrès au fil des années. Jusqu'en 1990, les médias appartenaient à l'Etat qui contrôlait tous le contenu des informations et des programmes avant leur diffusion. Ce qui n'est plus le cas avec l'explosion des chaînes satellitaires qui ont été en faveur du changement de la culture médiatique. Laquelle subissait de nombreuses censures et plusieurs difficultés dont la rétention d'information, et ce, non seulement au Maroc mais aussi dans différents pays arabes. Comme le souligne Daghami (2015) dans son article, « *la gouvernance dans le monde arabe ne favorise guère la création de structure de concertation publique. Les médias officiels sont généralement caractérisés par une sorte de fermeture à l'expression citoyenne*<sup>369</sup> ». Il poursuit dans ce sens, « *La principale similitude entre les pays arabes concerne les limites de la liberté d'expression inhérente aux régimes autoritaires très répandus dans le monde arabe à partir de la décolonisation [...]*<sup>370</sup> ». Autrement dit, les grands médias se trouvent souvent sous l'emprise de l'Etat<sup>371</sup>.

Le Maroc a connu, au cours de ces dernières décennies une croissance dynamique de son économie. Une progression remarquable par rapport aux années précédentes. Les différents secteurs qui contribuent à cette évolution sont principalement le secteur agricole et le secteur industriel (Annexe A1).

---

<sup>368</sup> Michel Abitbol, *Histoire du Maroc*, Perrin, Paris, 2009

<sup>369</sup> Fathallah Daghami, *Des processus de changement aux nouveaux liens sociaux*, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n°6, 2015.

<sup>370</sup> *Ibid.*

<sup>371</sup> Fathallah Daghami, *Mise en perspective de la recherche en SIC : un exemple de coopération Nord/Sud*, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, N°5, 2014.



Néanmoins, l'économie du Maroc a, aussi été confrontée à de nombreuses difficultés. Basée principalement sur l'agriculture, les conditions climatiques y jouent un rôle primordial. « *L'impact de bonnes récoltes sur l'économie générale est donc considérable : elles limitent ou stoppent l'exode rurale et donc, la prolifération des bidonvilles, elles réduisent les achats de denrées de première nécessité et permettent d'économiser de précieuses devises, elles favorisent la bonne marche des affaires puisque le monde paysan dispose de davantage de ressources*<sup>372</sup> ». La réussite du secteur agricole dépend donc de conditions climatiques dont le pays en lui-même n'est pas responsable.

Cependant, un autre secteur dépend des efforts de l'Etat pour connaître le grand succès, il s'agit du secteur touristique qui paraît être sur la bonne voie, hormis la crise économique qui a touché l'Europe et qui a affecté le secteur au Maroc et l'attentat qui a eu lieu à Marrakech en 2011, le royaume a consolidé ses efforts pour attirer le plus grand nombre de touristes de moins en moins inquiets et qui optent pour le Maroc comme destination très prisée non seulement pour y passer des vacances mais plus encore, ils choisissent même de s'y installer<sup>373</sup>.

Finalement le secteur qui a connu le plus de succès ces dernières années, est le secteur tertiaire qui comprend, le transport, les communications, l'industrie et le bâtiment.

La stabilité politique et l'attractivité de son économie font du Maroc une destination très prisée des entreprises ayant opté pour l'internationalisation (Annexe A5).

Le développement assez remarquable de ce secteur a encouragé de nombreuses entreprises multinationales d'investir au Maroc et d'implanter des filiales dans différentes régions du royaume<sup>374</sup>. Nous en citons la plus récente, il s'agit de l'implantation Renault-Nissan à Tanger dans le nord du pays qui connaît jusqu'à présent un franc succès.

---

<sup>372</sup> Ignace Dalle, Op. Cit, p. 87

<sup>373</sup> <http://www.medias24.com/A-suivre/10316-Les-Francais-toujours-plus-nombreux-a-s-installer-au-Maroc.html> consulté le 20/08/2016

<sup>374</sup> <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/services-aux-citoyens/preparer-son-expatriation/dossiers-pays-de-l-expatriation/maroc/> Consulté le 24/09/2016

**Image :** De gauche à droite, Marc Nassif, Moulay Hafid Elalamy et Bernard Cambier<sup>375</sup>



**Figure 8 :** Signature de la convention pour l'implantation du groupe Renault au Maroc

Le Maroc est ainsi considéré comme la première destination des investissements français en Afrique et dans la zone Afrique du nord et Moyen-Orient<sup>376</sup>. « C'est ce qu'a révélé le service économique de l'ambassade de France à Rabat qui a rendu publics les résultats d'une enquête réalisée entre décembre 2009 et le printemps 2010. En 2009, 750 filiales et entreprises à participations françaises sont dénombrées dans le Royaume, contre 529 trois ans plus tôt, soit une hausse de 40%, contre une progression moyenne de 15% au niveau mondial sur la même période. Dans le monde, le Maroc se situe au second rang des destinations émergentes des IDE français,[...].

En valeur, le Royaume accède à la première place avec un stock de 8,1 milliards d'euros en 2008 (près de 90 milliards de DH), devant la Chine (Hong-Kong non compris) qui comptabilise 6,9 milliards (76 milliards de DH) et l'Inde 1,9 milliard (21 milliards de DH). Par rapport à

---

<sup>375</sup> « Le groupe Renault a signé le 8 avril 2016 à Rabat avec les autorités marocaines une nouvelle convention cadre relative à son implantation au Maroc. De quoi booster l'industrie automobile du pays avec, selon le gouvernement marocain plus de 900 millions d'euros d'investissements attendus ces prochaines années pour le groupe ou ses fournisseurs réunis dans "l'écosystème Renault". Le constructeur devrait tripler à terme ses achats au Maroc, selon le ministre de l'Industrie ». Cité in <http://www.usinenouvelle.com/article/renault-va-tripler-ses-achats-au-maroc-au-sein-de-son-ecosysteme.N386444> Consulté le 05/06/2016

<sup>376</sup> <http://www.usinenouvelle.com/article/renault-va-tripler-ses-achats-au-maroc-au-sein-de-son-ecosysteme.N386444> Consulté le 05/06/2016

2004, année durant laquelle il s'élevait à 2,4 milliards d'euros (26,4 milliards de DH), le stock des IDE français au Maroc a plus que triplé en 2008<sup>377</sup> ».

De par sa situation géographique, le Maroc a connu au cours des années, un mouvement dans toutes les directions et a formé une terre d'accueil pour de nombreuses populations venues de l'Afrique du sud, de l'orient et de l'Europe, plus particulièrement de la France<sup>378</sup>. Les français constituent la population étrangère la plus importante au Maroc (Annexe A3 et A4).

La France occupe donc la première place des investissements étrangers au Maroc (Annexe 5), avec Sept cent cinquante sociétés françaises employant plus de 80 000 personnes<sup>379</sup>. Plusieurs autres éléments encouragent les français à venir s'installer au Maroc dont notamment le climat, la proximité géographique, le niveau de vie assez bas comparé à la France et une qualité de vie jugée bien meilleure qu'en France<sup>380</sup>.

Tous ces éléments ont fait que le Maroc soit en deuxième position après Israël dans le choix des français cherchant à s'installer ailleurs qu'en Europe. Comme le montre clairement le tableau n°10, qui représente le Top 10 des pays les plus populaires des expatriés français en 2015, ou encore les différents articles de presse assemblés en ligne, et que nous avons choisi de mettre en annexe (Annexe A).

Nos différentes références ont montré que le nombre de français installés au Maroc s'élèvent à plus de 52 000<sup>381</sup> en 2015 selon les chiffres rendus publics par le ministère des affaires étrangères en France. Ils étaient 49 200 en 2014 soit une hausse de 4% par rapport à l'année précédente. « *Les Français sont principalement installés à Casablanca (20 752 personnes sont inscrites auprès de ce consulat) et à Rabat (10 095 personnes). On compte 7958 inscrits à Marrakech, 4236 à Agadir, 3446 à Fès et 2708 à Tanger. Ils travaillent essentiellement dans les secteurs tertiaire et industriel* <sup>382</sup>».

---

<sup>377</sup><http://www.usinenouvelle.com/article/renault-va-tripler-ses-achats-au-maroc-au-sein-de-son-ecosysteme.N386444> Consulté le 05/06/2016 se référer à l'article complet en Annexe.

<sup>378</sup><http://www.histoire-immigration.fr/histoire-de-l-immigration/questions-contemporaines/les-migrations/les-francais-emigrent-ils-a-l-etranger> consulté le 10/07/2015

<sup>379</sup> <http://lavieeco.com/news/economie/750-entreprises-francaises-implantees-au-maroc-et-90-milliards-de-dh-investis-17073.html> consulté le 05/05/2015

<sup>380</sup> Conclusion faite à partir des entretiens réalisés avec des français qui résident au Maroc depuis plus d'une année et les résultats seront présentés dans la deuxième partie de ce travail de recherche.

<sup>381</sup> <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/chiffres-du-registre-des-francais-etablis-hors-de-france-pour-lannee-2015/> Consulté le 05/09/2016

<sup>382</sup> <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/services-aux-citoyens/preparer-son-expatriation/dossiers-pays-de-l-expatriation/maroc/> Consulté le 05/09/2016

**Tableau 10** <sup>383</sup> : Top 10 des pays les plus populaires des expatriés français en 2015.

		2013	2014	2015	Evolution 2015/2014
1	SUISSE 🇨🇭	163 600	167 207	175 700	5%
2	ETATS-UNIS 🇺🇸	129 520	135 837	141 942	4%
3	ROYAUME-UNI 🇬🇧	126 239	126 804	127 837	1%
4	BELGIQUE 🇧🇪	115 888	117 782	120 724	2%
5	ALLEMAGNE 🇩🇪	112 238	112 879	114 020	1%
6	ESPAGNE 🇪🇸	91 707	90 610	86 016	-5%
7	CANADA 🇨🇦	83 295	86 837	92 116	6%
8	ISRAEL 🇮🇱	51 714	51 945	50 451	-3%
9	MAROC 🇲🇦	46 995	49 195	51 109	4%
10	ITALIE 🇮🇹	46 896	46 113	44 835	-3%

## II. La logique culturelle au Maroc

A travers les différents évènements que nous avons cités plus haut, nous pouvons en déduire que le Maroc est un pays qui a acquis une composition ethnique et sociale très riche et diversifiée, changeante certes mais l’Islam a toujours été le fondement essentiel de son identité.

Nous pouvons en déduire que la culture marocaine est l’ensemble des symboles spirituels et temporels profanes et sacrés que l’homme marocain a pu produire au cours de son histoire et jusqu’aux temps présents pour concevoir et gérer son existence.

Le Maroc a constamment été connu pour la tolérance<sup>384</sup> grâce à son mode de vie très cosmopolite. **Chrétiens** (1 % ils étaient quelque 5 % il y a un demi-siècle<sup>385</sup>) et **juifs** (0,2 %, soit environ 20 000 personnes<sup>386</sup>) peuvent célébrer librement leur culte dans des églises et des synagogues construites en plein médina. De ce fait, des gens venant d’un peu partout dans le monde ayant des croyances aussi différentes les unes des autres, parviennent à vivre ensemble

<sup>383</sup> <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/chiffres-du-registre-des-francais-etablis-hors-de-france-pour-lannee-2015/> Consulté le 09/07/2016

<sup>384</sup> <http://www.leparisien.fr/international/ramadan-au-maroc-juifs-chretiens-et-musulmans-ensemble-en-faveur-des-demunis-29-06-2016-5925045.php> consulté le 22/10/2016

<sup>385</sup> <http://www.bibliomonde.com/donnee/maroc-religions-34.html> consulté le 13/10/2016

<sup>386</sup> Ibid.

en harmonie, dans ce sens Godard souligne que « *le mélange des races est curieux au Maroc* <sup>387</sup> ».



**Figure 9** <sup>388</sup> : Juifs, chrétiens et musulmans réunis ensemble en faveur des démunis pendant le mois de Ramadan



**Figure 10** : Synagogue au cœur de la ville de Fès

<sup>387</sup> Léon Godard, *Histoire et description du Maroc*, Tanera, Paris, 1860, p. 21

<sup>388</sup> « *Le mois sacré du Ramadan, qui se termine dans un peu plus d'une semaine pour les musulmans, a été aussi l'occasion de consolider les liens entre les différentes communautés. Au Maroc, où la communauté juive est présente, c'est le Mouvement international des chrétiens et des juifs (IFCJ) et le mouvement Chabad-Lubavitch du Maroc qui se sont illustrés en organisant des repas d'Iftar (rupture du jeûne) en faveur des personnes démunies. Cela s'est déroulé ce week-end avec l'association d'étudiants musulmans marocains Mimouna qui oeuvre à de préserver le patrimoine de la communauté juive du Maroc.* » article en ligne paru le 29/06/2016 in <http://www.leparisien.fr/international/ramadan-au-maroc-juifs-chrétiens-et-musulmans-ensemble-en-faveur-des-démunis-29-06-2016-5925045.php> Consulté le 22/10/2016



**Figure 11** : Eglise en plein centre-ville de Meknès

Les images ci-dessus illustrent parfaitement ce mélange culturel et religieux harmonieux qui souligne l'union des différentes communautés du Royaume du Maroc.

La forte présence de la religion dans ce pays est considérée comme symbole d'unité. Politique et religion sont inextricablement liées, car c'est bien de l'Islam, depuis le temps des dynasties, que le royaume tire sa légitimité. L'Etat a toujours été organisé autour des préceptes d'une religion qui lui assure prospérité et sérénité.

D'ailleurs le roi est aussi surnommé « Amir Al Mouminin », expression traduite littéralement par ; « Prince des croyants » et qui signifie commandeur des croyants. Ceci explique mieux le grand attachement du peuple à leur souverain principalement dû à un besoin de guide spirituel qui domine largement le rôle de dirigeant.

En somme, la composition ethnique très variée du Maroc ainsi que sa position géographique, et son paysage linguistique représenté par différentes langues parlées par une bonne partie de la population, comme le français, l'anglais ou l'espagnol, tous ces éléments lui permettent d'être un pays friand de nouveautés et capable d'une tolérance déconcertante à la simple condition que ses valeurs fondamentalement basées sur la religion ne soient pas heurtées.

Nous verrons plus loin, au niveau de l'analyse et l'interprétation des résultats, que le marocain est plus ou moins méfiant face à la présence d'un étranger. Or, ceci s'explique à notre sens, non pas par une xénophobie mais par la crainte du « conquérant ». Nous citons dans cette optique

Charles de Foucauld qui explique la raison de ce blocage ou ses barrières qui s'installent entre les autochtones et les étrangers, selon lui, « *cette intolérance extrême, n'est pas causée par le fanatisme religieux, elle a sa source dans un autre sentiment commun à tous les indigènes : pour eux, un européen voyageant dans leur pays ne peut être qu'un émissaire envoyé pour le reconnaître, il vient étudier le terrain en vue d'une invasion ; c'est un espion*<sup>389</sup> ».

Ceci peut donc expliquer la réticence des marocains envers les français, dans le cadre de notre étude, cette première impression a toujours été présente avant qu'elle ne soit écarté avec le temps et surtout l'échange et la communication<sup>390</sup>.

Pour conclure, notons que les valeurs dominantes au Maroc trouvent leur source dans l'expérience collective et la configuration sociale et ethnique du pays. Celles-ci prédéterminent les pratiques et les comportements sociaux et culturels de la société ainsi que les attitudes à adopter face à certaines problématiques.

Cet éclairage historique a montré que la logique culturelle qui prime dans notre terrain de recherche tourne autour d'un système largement religieux. Ce qui nous éclaire davantage sur quelques réponses collectées à travers les entretiens et les questionnaires. Ceci consolide encore notre choix pour les deux approches, qualitative et quantitative. Qui nous permettront de mieux cerner un sujet aussi complexe que l'interculturel au sein des organisations.

---

<sup>389</sup> Charles de Foucauld, *Reconnaissance au Maroc*, Challamel, Paris, 1888, p. XVI

<sup>390</sup> D'après nos Entretiens réalisés avec les français (voir parties interprétation des résultats)

### III. Problématique et hypothèses de la recherche

Notre intérêt pour le sujet de notre recherche, a été explicité au début de notre thèse. Ainsi, l'attention que nous portons à la question d'interculturalité en milieu organisationnel remonte à notre expérience dans différentes organisations au Maroc. Celles-ci, n'intègrent pas complètement la notion de communication ni celle de la culture d'ailleurs. Le goût d'entamer cette recherche, coïncide avec notre expérience et notre parcours universitaire. C'est donc notre curiosité d'apprendre davantage sur l'interculturalité en entreprise qui nous encourage à accomplir cette recherche.

Cependant, nous devons faire face à plusieurs difficultés, à savoir notre posture face à l'objet de recherche, la méthodologie à mettre en place afin d'aboutir à des résultats et notre subjectivité qui peut nous placer dans une situation délicate. Peut-on donc rester neutre face à notre objet de recherche ? Notre origine peut-elle influencer les propos des interviewés ? Nombreuses sont les questions que nous nous posons afin d'entreprendre notre travail de recherche en Sciences de l'information et de la communication.

Par rapport à notre neutralité et au lien établi entre le sujet et l'objet de recherche, Massé Pierrette écrit dans ce sens :

*« La philosophie, les sciences humaines et les sciences sociales, dont sont issues les sciences de la communication, ont comme point de départ la relation entre le sujet observateur et l'objet d'observation. Ce dernier n'est pas, comme dans les sciences exactes, une matière inerte ou un fait naturel ; l'objet observé, c'est l'être humain en action. La relation établie entre le sujet observateur et l'objet observé réfère ainsi à une position épistémologique capitale dans l'orientation d'une recherche<sup>391</sup> ».*

Ou encore comme l'a bien souligné Abraham Moles dans son ouvrage, pour les sciences humaines, c'est bien l'homme et ses réactions qui sont les objets de recherches<sup>392</sup>.

Pour en savoir plus, nous avons décidé de consulter d'autres recherches universitaires, traitant de sujets ressemblants. Nous avons constaté que les postures sont multiples et diversifiées. Chaque chercheur opte pour un corpus différent de l'autre. Ceci varie selon la neutralité du chercheur ou encore de son implication dans sa recherche.

---

<sup>391</sup> Massé Pierrette, *Méthodes de collecte et d'analyse de données en communication*, PUQ, Québec, 1992, p.24

<sup>392</sup> A. Moles, *Les Sciences de l'Imprécis*, Seuil, Paris, 1990



Tout le long de notre recherche, cette question n'a, à aucun moment, quitté notre esprit.

D'ailleurs, avant d'entamer toute étude en Sciences de l'information et de la communication, il faut bien définir l'objet d'observation, qui, en Sciences humaines et sociales, est l'humain en action. Une fois que l'on établit la relation entre l'observateur et l'observé, on se réfère ensuite à une posture épistémologique afin de mieux orienter la recherche et pour répondre ainsi à notre principale question et vérifier par la suite les hypothèses que nous avons émises au départ.

## **1. Questions de recherche**

Nous rappelons ici nos principales questions de recherche desquelles découleront des hypothèses qui ont orienté notre étude et auxquelles ce travail est sensé apporter des réponses.

**Q1** : Dans quelle mesure, les organisations implantées au Maroc intègrent-elles la dimension interculturelle dans leur stratégie de communication ?

**Q2** : En quoi la culture peut-elle constituer un obstacle ou un tremplin à la communication interculturelle en milieu organisationnel ?

**Q3** : Quels sont les aspects de la culture qui ont une plus grande influence sur l'activité professionnelle ?

Ces différentes questions de recherche nous permettront de saisir la complexité du facteur culturel que nous avons essayé d'explorer le long de la première partie. Ainsi pour y répondre nous avons élaboré les hypothèses suivantes afin d'évaluer l'importance de la prise en compte de la culture dans la stratégie interne de chaque entreprise.

## **2. Hypothèses de recherche**

De ces différentes questions de recherches découleront des hypothèses que nous avons réparties en deux catégories. Celles liées à la personne, la relation et l'interaction et d'autres liées à l'organisation, la communication et la gestion interculturelle.

**Hypothèse 1** : Les organisations prennent en considération les différentes dimensions interculturelles dans leur stratégie interne en intégrant les spécificités culturelles et religieuses du pays d'accueil.

**Hypothèse 2** : La connaissance des repères spatio-temporels, religieux et langagiers est indispensable pour développer une meilleure communication.

**Hypothèse 3** : La communication interculturelle développe les possibilités d'interaction multiples entre les individus en leur permettant une certaine ouverture relationnelle.

Par ces hypothèses nous cherchons d'abord à savoir si lors d'une interaction, les individus se réfèrent à leurs propres cultures, et comment ils parviennent à surmonter les difficultés liées à la perception, l'ethnocentrisme et aux stéréotypes. Connaître ces pièges liés à la communication dans le contexte interculturel et pouvoir les surmonter, devraient être considéré comme une compétence interculturelle.

Ensuite, il est question de vérifier si les organisations au Maroc appliquent une stratégie interne universelle, c'est-à-dire applicable partout ailleurs, ou si elles prennent en compte la dimension culturelle du pays, leur permettant ainsi d'orienter leurs choix managériaux.

Enfin, nous souhaitons vérifier que la diversité culturelle devient une véritable richesse pour les pratiques de gestion. Et vérifier si celle-ci permet aux cadres français et autochtones de s'imprégner des cultures des autres. Car en fonction de cet échange, il y a plus de compromis et de compréhension et donc plus de productivité et moins d'obstacles. La diversité culturelle peut alors être considérée comme une appréciation positive de la différence.

### **3. Le rôle de la relation établie avec le sujet dans le contexte de notre recherche**

La relation que nous avons établie avec les différents collaborateurs au sein des différentes organisations, était pour nous très satisfaisante, leur spontanéité, leur confiance à notre égard, pour nous livrer leurs points de vue, leur critique et leur vécu au sein de leur lieu de travail, ne constituait nullement un obstacle à notre recherche. Mais bien au contraire, ceci nous a encouragé et a animé en nous la passion d'explorer le terrain afin de pouvoir contribuer à l'avancement de notre recherche, collecter les témoignages nécessaires pour l'accomplissement de ce travail en Sciences de l'information et de la communication, apporter de nouvelles réflexions dans ce domaine et enfin servir à la compréhension de la communication interculturelle au sein des organisations.

Par ailleurs, nous savons que l'implantation des multiples entreprises étrangères au Maroc est un phénomène récent, compte tenu du nombre de ces organisations qui y sont installées lors de ces dernières décennies. Nous nous mettons ainsi, face à un phénomène qui croît très rapidement.

Les caractéristiques socio-culturelles du Maroc font que ces firmes soient attirées d'une part, par le profil des marocains, souvent bilingues, et d'autre part, par l'ouverture de ce pays sur d'autres cultures.

L'une des principales raisons de l'évolution de ce phénomène est le fait que le Maroc, évolue à son tour dans un contexte ne souffrant d'aucune tension ni de conflit d'ordre politique ou même social, ce qui justifie l'implantation de plusieurs firmes multinationales dans de nombreuses régions du Maroc.

Revenons encore une fois à la relation que nous avons établie avec l'ensemble des collaborateurs au sein des différentes organisations. Une relation que nous avons jugée neutre, de manière à ce qu'elle n'influence aucunement nos échanges, et la qualité d'information que nous cherchons à collecter. Nous nous réjouissons de ce fait d'avoir pu accéder à un terrain qui répond à nos critères de sélections ; à savoir, des organisations implantées au Maroc et employant au moins un cadre français. La grande majorité des personnes que nous avons côtoyées, étaient de ce fait très collaboratives.

Certes, au départ cela n'a pas été facile, nous avons ressentis des appréhensions de leur part mais la confiance s'est petit à petit installée et donc nos discussions avaient beaucoup plus de significations. Dans la mesure où, celles-ci nous ont permises d'accomplir notre première exploration du terrain.

Il est à noter que les premiers propos que nous avons recueillis sont des déclarations venant de personnes conscientes de la grande importance du partage et des échanges, évoquant ainsi, leurs expériences et leur vécu qui nous ont été d'une grande utilité dans le cadre de notre recherche. Nous leur avons bien expliqué l'importance de nos échanges en citant les questions qui nous préoccupaient, pour qu'ils comprennent notre volonté de persister pour accéder à l'information que nous souhaitions avoir selon les exigences préalablement fixées.

Jean Paul Daunais (2003), souligne dans son ouvrage l'importance de cette relation et du contexte dans une recherche et aussi sa répercussion sur les résultats, il rappelle que « *les auteurs sont unanimes à admettre qu'en matière d'entrevue, les attitudes et la relation expliquent mieux les résultats que les connaissances et la technique*<sup>393</sup> ».

---

<sup>393</sup> Daunais Jean paul, L'entretien non directif, in Gauthier Benoit, *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, PUQ, Québec, 2003, p. 274

En tant que marocaine, le fait de se retrouver avec des personnes d'origine différente, en vue de discuter d'une de leurs expériences dans l'interculturalité en milieu de travail, nous paraissait complexe. C'est-à-dire que les personnes que nous avons interviewées n'osaient pas tout révéler ou des fois n'évoquaient que les aspects positifs de leur travail avec des autochtones, croyant nous rendre ainsi service, ce qui était loin d'être le cas.

Nous leur avons donc expliqué que nous avions besoin de leur entière collaboration, en insistant sur le fait que nous n'étions présentes que dans le cadre de notre recherche et non pour établir des relations amicales ou encore pour un audit de la communication.

Nous devons à plusieurs reprises fournir un effort considérable afin de recadrer nos discussions, en introduisant régulièrement notre objet de recherche dans nos échanges, et en insistant sur notre seul et unique but, celui d'atteindre les objectifs de notre étude. Comme le souligne Daunais dans le même ouvrage : « *la relation de type amicale, comme toute autre favorisant l'épanchement ou se rapprochant de la relation d'aide, n'est pas appropriée à la collecte de données. Elle peut même faire obstacle à cette collecte, compte tenu de son caractère trompeur* »<sup>394</sup>.

Nous sommes désormais très consciente des écarts qui peuvent avoir lieu quand les interviewés commencent par relater leur histoire de vie au lieu de rester concentrés sur l'objet de l'interview. Il est donc primordial de se rappeler qu'il faut également encadrer les discussions selon le sujet de recherche.

---

<sup>394</sup> *Op cit*



## **Section II : Méthodologie de la recherche et posture épistémologique**

Compte tenu de l'importance de la posture épistémologique et de la méthodologie de la recherche tout au long de notre travail, et totalement consciente de la complexité de cette question et de ces répercussions sur la recherche, nous consacrons ce chapitre pour expliquer notre position et la défendre.

### **I. Posture épistémologique**

Par rapport au positionnement épistémologique ; on retrouve deux principales perspectives en Sciences humaines et sociales ; à savoir, la conception positiviste, qui se base principalement sur la mesure des faits pour expliquer les phénomènes observés et en déduire les résultats. Et la posture constructiviste.

Dans la première posture, le chercheur doit faire preuve d'objectivité et décrire les faits d'une neutralité absolue, de ce fait il ne faut pas établir de relation entre l'observateur et l'observé. En effet, « *les objets sont considérés comme des faits, des choses, des structures qui existent réellement. Le regard que l'on porte est descriptif, comparatif, explicatif et parfois prédictif*<sup>395</sup> ». Contrairement à la posture constructiviste, où le chercheur doit établir une relation avec l'entité observée, et analyser les faits observés avec subjectivité.

Dans le champ d'étude sur l'interculturel, nous retrouvons trois paradigmes de recherche, à savoir, le positiviste, -qui réunit les mêmes caractéristiques citées ci-dessus-, l'humaniste et le systémique. « *Ces paradigmes s'apparentent à des positionnements épistémologiques différents : la sociologie explicative, la sociologie compréhensive et l'interactionnisme symbolique*<sup>396</sup> ».

En ce qui concerne le paradigme humaniste, l'objet d'étude est observé à travers des expériences subjectives. Par ailleurs, la posture est « *empruntée à la sociologie compréhensive. [...] Elle est fondée sur la définition de la situation par les acteurs mêmes. La perspective est interprétative [...], elle cherche plutôt à identifier, dans les perceptions qu'en ont les acteurs dans la vie quotidienne, le sens qu'ils attachent à leurs expériences*<sup>397</sup> ». Autrement dit, les

---

<sup>395</sup> Agbobli cristian, Hasab gaby, *Communication internationale et communication interculturelle : regards épistémologiques et espaces de pratique*, PUQ, Québec, 2011, p. 60

<sup>396</sup> *Ibid.*, p. 60

<sup>397</sup> *Ibid.*, p. 61

perceptions sont le résultat « *d'un processus de construction de sens en fonction des cadres de références culturels en présence*<sup>398</sup> ».

Le dernier paradigme concerne la systémique, qui se base sur l'interaction et l'influence du contexte de la rencontre. Un paradigme qui nécessite un regard à la fois « objectif et subjectif ». La force d'une telle perspective « *consiste en une lecture qui est à la fois contextuelle et situationnelle, elle est positiviste et explicative lorsqu'elle a trait aux structures, aux réalités objectives et au fonctionnement du système, et interprétative et compréhensive lorsqu'elle a trait à l'interaction*<sup>399</sup> ».

Ainsi, les postures épistémologiques pour lesquelles nous avons opté, sont l'approche subjectiviste, constructiviste et interactionniste. Les raisons de nos choix sont détaillées comme suit.

## **1. L'approche subjectiviste**

Dans le cadre de notre recherche, nous nous rapportons à la perspective subjectiviste, car notre étude s'intéresse à la relation entre des individus de cultures différentes. Une culture que chacun a façonné à sa manière, modifié et nuancé selon son appartenance sociale, sa personnalité, son éducation et ses expériences, afin de se l'approprier dans une subjectivité propre et unique à chacun.

Le champ de la recherche sur la communication interculturelle, nécessite un travail du chercheur-sujet observé ou acteur tout en optant pour une neutralité culturelle, par rapport à son propre bagage culturel, une neutralité à considérer afin de ne pas influencer la recherche.

De ce fait, « *reconnaitre que tout acte, qu'il soit de nature cognitive, relationnelle, affective, pratique ou éducative, s'inscrit dans un réseau d'intersubjectivité*<sup>400</sup> », ce qui selon Martine Abdallah Pretceille (1985), permet dans une situation d'échange d'appréhender ce qui se déroule au moment même de l'interaction, tout en étant conscient que chacun se réfère à son propre contexte culturel, social et personnel.

---

<sup>398</sup> *Ibid.*, p. 61

<sup>399</sup> *Ibid.*, p. 62

<sup>400</sup> Martine-Abdallah Pretceille, « *Pédagogie interculturelle : bilan et expertise* », in C. Clanet (dir.), « *L'interculturel en éducation et sciences humaines* », Actes du colloque Juin 1985, service des publications, Université Toulouse Le Mirail, Serie A, XXXVI, p. 31

Contrairement à l'objectivité qui est « généralement associée aux données numériques et quantitatives, la subjectivité, est, quant à elle, associée à des données qualitatives, souvent exprimées en mots et en récits<sup>401</sup> ».

Les courants en SIC marqués par le positivisme ne soulignent pas assez, à notre sens, l'importance du social, c'est-à-dire la relation à l'autre. Louis Quéré (1989) a noté que le courant positiviste de la communication n'a pu se constituer qu'en excluant la nature symbolique de l'échange social<sup>402</sup>.

Et selon Jean Lohisse, cette approche positiviste des SIC s'appuie surtout sur une conception « linéaire, séquentielle et atomistique »<sup>403</sup>, c'est-à-dire qu'elle ne rapproche pas les différents acteurs en communication mais les sépare car le facteur social n'est pas pris en compte. Dans ce sens Bernard Miège, a constaté que ce courant traite « les phénomènes d'information et de communication comme des phénomènes largement déconnectés des sociétés concrètes dans lesquelles ils se développent et des formes prises par les rapports sociaux<sup>404</sup> ».

L'importance du rapport social<sup>405</sup> dans le cadre de notre recherche est primordiale, dans la mesure où notre projet est lié à la communication au sein des organisations et plus précisément à la communication interne et interpersonnelle, ainsi qu'aux pratiques communicationnelles en milieu organisationnel, dans un contexte interculturel. Et qui dit pratiques communicationnelles, dit relation, échange, interactivité, le facteur humain est donc un pilier de notre recherche.

*« Dans un univers en plein mouvement où l'incertitude gagne, une communication de simple transmission, conçue de façon mécaniste pour un monde prévisible, n'offre que peu d'accès à la compréhension et au sens. C'est dans l'évènement de la relation, dans l'échange social, dans la négociation que la communication prend forme et sens. La communication est d'abord une question de lien social. C'est encore plus vrai aujourd'hui dans une société de mouvement et d'interactivité<sup>406</sup> ».*

---

<sup>401</sup> Pierrette Massé, *Méthodes de collecte et d'analyse de données en communication*, PUQ, Québec, 1992

<sup>402</sup> Louis Quéré, *Les miroirs équivoques. Aux origines de la communication moderne*, Aubier, 1989

<sup>403</sup> Jean Lohisse, *La communication de la transmission à la relation*, de Boeck, 2001

<sup>404</sup> Bernard Miège, *Le communicationnel et le social : déficits récurrents et nécessaires ; repositionnements théoriques*, in Bernard Miège, *l'info-com : objet de connaissance*, de Boeck, 2004

<sup>405</sup> P. de Bruyne, J. Herman, M. de Schoutheete, *Dynamique de la recherche en Sciences Sociales*, PUF, Paris, 1974

<sup>406</sup> Jean marie Charpentier, Vincent Brulois, *Refonder la communication en entreprise*, FYP Editions, Paris, 2013, p69



Ceci s'applique complètement à notre travail de recherche dans lequel on cherche à comprendre comment les collaborateurs de cultures distinctes arrivent à créer des liens et surmonter les difficultés liées à leur travail et à leur différence culturelle.

## 2. L'approche constructiviste

Cette approche est une approche psychologique. Nous retrouvons cette idée de processus d'élaboration et de construction en commun de normes nouvelles chez Michel Pagé, ainsi, en exposant sa conception d'une gestion d'une société pluraliste sur le plan culturel, il préconise de multiplier les interactions ; car selon lui, c'est « *dans les interactions qui se déroulent à l'intérieur des cadres institutionnels que les individus sont obligés de communiquer, de dialoguer pour construire ensemble une représentation conjointe, 'coconstruire' des réalités dans lesquelles ils vivent à l'intérieur d'une relation interpersonnelle satisfaisante pour tous*<sup>407</sup> ».

La posture constructiviste pour laquelle nous optons, nous permet de construire notre connaissance, en organisant les informations, en interprétant la réalité pour ainsi former des idées, qui constitueront le fruit de notre travail et notre expérience tout au long de ce travail de recherche.

Partir d'une curiosité, d'un simple questionnement, élaborer des hypothèses, trouver le chemin au milieu de nulle part, dresser des plans, approfondir ses recherches, préciser le domaine d'investigation pour affiner ses informations, expliquer et interpréter, tout ceci pour enfin aboutir à un résultat défendable et produire de la singularité. Telles étaient nos étapes tout au long de ce projet de thèse.

*« La découverte, l'invention est la trajectoire que l'esprit a effectuée depuis un certain point de départ largement arbitraire, jusqu'à un point d'arrivée [...]. Le point de départ résulte souvent d'un paysage mental circonstanciel, contingent dont une bonne partie est fournie par ce qu'on appelle « culture » de cet esprit particulier ou sa connaissance : un fragment de cet univers de la science achevée qu'il a prélevé et emporté avec lui pour l'accompagner en son errance dans le champ des possibles. Il est allé en un autre lieu : le point d'aboutissement, comme une nouvelle forme dans le paysage mental, par*

---

<sup>407</sup> Michel Pagé, *Conserver le pluralisme ethnoculturel par les institutions démocratiques, identité, culture et changement social*, in Lavallée, M. Ouellet, F. Larose, F., L'Harmattan, Paris, 1991, p. 114.

*un cheminement de la pensée, par des étapes qui constituent une chaîne, une séquence*<sup>408</sup> ».

Autrement dit, l'objectif est de passer au-delà des théories citées par les différents auteurs spécialistes du domaine de l'interculturel, et de parvenir à en extraire de nouvelles connaissances, grâce aux différentes et multiples expériences acquises tout au long de ce travail.

En conséquence, nous avons procédé par raisonnement déductif, c'est-à-dire que nous avons d'abord défini les hypothèses, puis recherché un terrain pour avoir accès aux données nécessaires pour le traitement, l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus, dans le but d'infirmer ou de confirmer les hypothèses émises au départ.

Certes cette démarche découle de la doctrine positiviste, cependant nous inscrivons notre idéologie dans un paradigme constructiviste.

### **3. L'approche interactionniste**

L'interculturel nécessite une reconnaissance de l'autre, c'est-à-dire que dans une situation d'interaction entre deux individus de culture différente, l'un peut jouer le rôle de révélateur de ce que l'autre est. Ainsi, grâce à cet échange, on peut expliquer les difficultés d'incompréhension et de relation liées à la différence culturelle de l'autre. Abdallah-Preteuille explique que c'est « *le processus de relation en miroir qui fonde le discours interculturel [...]. Cette perspective interactionniste redéfinit la différence, non comme une donnée naturelle, ni comme un fait ou objectif à caractère statistique et érigé de façon absolue, mais comme un rapport dynamique entre deux identités* <sup>409</sup> ».

Les chercheurs de ce courant s'accordent « *pour voir l'individu comme un acteur, qui cherche à se positionner par rapport aux différents groupes qui composent la structure sociale, grâce à la manière dont il exploite, dans ses interactions, des rôles socialement préfigurés. [...]. Les individus orientent mutuellement leur activité, en construisant peu à peu le cadre commun de leur interaction* <sup>410</sup> ».

La perspective interactionniste fournit ainsi un cadre épistémologique assez riche à notre sens, pour appréhender la complexité des interactions entre individus de cultures différentes. Cette approche peut donc nous aider à comprendre les différents échanges entre individus de cultures

---

<sup>408</sup> A. Moles, *Les Sciences de l'Imprécis*, Seuil, Paris, 1990, p. 30

<sup>409</sup> M. Abdallah-Preteuille, Op. Cit, p. 32

<sup>410</sup> Alexander Frame, *Communication et interculturelité : cultures et interactions interculturelles*, Lavoisier, Paris, 2003, p. 54

différentes. Ce point de vue interactionniste définit comment « *toute activité professionnelle se construit comme relationnelle, interactive, produite par un groupe de pairs, orienté vers un ordre interne [...]*<sup>411</sup> ».

Cette approche interactionniste de la culture, considère selon Sapir, la culture comme un système de communication interindividuelle, ainsi le véritable lieu de la culture, ce sont les interactions individuelles<sup>412</sup>.

## II. Choix de la méthode de recherche

Il est incontestable qu'une recherche ne peut réussir qu'au regard d'une structure méthodologique bien construite permettant de fournir les outils d'analyse nécessaires pour répondre à la question de recherche et à la théorie à laquelle elle fait écho. Il est donc important de mettre au point les modalités et les ressources essentielles qui mènent à des résultats grâce à l'analyse des faits observés.

Là encore, réside un double défi méthodologique et épistémologique, puisqu'il s'agit de définir les instruments qu'il va falloir mettre en place pour aboutir au résultat recherché d'une façon valide et fiable.

Nous avons constaté que les recherches en Sciences humaines et sociales se sont largement développées offrant ainsi au chercheur un terrain d'investigation riche et affiné proposant une panoplie de perspective. Cependant, il faut bien définir et comprendre la problématique afin de pouvoir vérifier les hypothèses se basant pour ce faire sur les ressources appropriées pour l'accomplissement du travail de recherche. **Que devons-nous utiliser comme méthodologie pour comprendre les interactions et les échanges entre collaborateurs de cultures différentes ? Quels sont les éléments à mettre en avant pour mieux saisir la fonction et le rôle de la communication dans un contexte interculturel ?**

De ce fait, l'instrument de mesure à préconiser pour le recueil de données, dépend de la posture du chercheur, de la conception de ces hypothèses et de la question de recherche formulées au préalable. Dans ce sens, Pourtois et Desmet expliquent que ;

---

<sup>411</sup> Bourdin Sylvie, Loneux Cathrine, *Construction et modes de stabilisation : La relation partenaires financiers d'entreprise / communicant*, in Communication et organisation, GRECO, Université Bordeaux 3, n°24, Coexister dans les mondes des organisations, 2003, p. 212

<sup>412</sup> Denys Cuhe, *La notion de la culture dans les sciences sociales*, La Découverte, Paris, 2010

*« L'instrumentalisation se prépare sur l'objet d'étude et des hypothèses plus ou moins élaborées qui découlent du questionnement du chercheur et qui viennent se greffer, s'articuler sur l'ensemble des connaissances et des théories existant déjà dans le domaine. La nature de l'objet d'étude et des hypothèses posées va donc imposer une certaine démarche méthodologique ainsi qu'une certaine instrumentalisation<sup>413</sup> ».*

Dans le domaine des Sciences humaines et sociales, plusieurs approches ont été relevées et citées dans diverses recherches empiriques. D'après ces études, toute méthodologie peut apporter une plus-value lorsqu'il s'agit d'analyse d'expériences vécues par les personnes interrogées, et décrire ensuite et interpréter enfin les différentes situations. Récolter les points de vue d'acteurs observables ne peut être que rentable par rapport à l'analyse des résultats.

Les méthodes qui pouvaient nous aider à traiter le sujet de notre recherche, étaient au départ principalement l'interview et l'observation, qui découlent de la méthode qualitative. Ces deux techniques permettent l'analyse de l'interaction des individus avec leur groupe de travail dans leur milieu de travail.

Ainsi, afin de mieux comprendre la relation établie entre les individus et leur milieu de travail, il est nécessaire de tenir compte de la communication et de la culture dans un contexte donné, il faut également prendre en compte les objectifs individuels et sociaux que se partagent les collaborateurs malgré les contraintes liées à la motivation de chacun et à sa capacité de réagir selon ce contexte.

Cependant, le déroulement de la recherche sur le terrain ne s'est pas déroulé comme nous l'avions prévu. Et c'est la raison pour laquelle nous avons choisi de changer de méthodologie et d'opter pour deux méthodologies plutôt que pour une seule.

## **1. La méthode qualitative : Méthodologie de départ pour le terrain de recherche**

L'enquête sur le terrain représente une étape décisive pour la collecte de données nécessaires pour l'analyse. Elle permet à tout chercheur d'établir un contact avec la réalité du terrain, et elle constitue l'occasion de concrétiser les concepts et le cadrage théorique, tout en mettant en place les démarches et les méthodes qui lui sont adéquates.

---

<sup>413</sup> Pourtois J.P et Desmet H., *Epistémologie et instrumentation en Sciences Humaines*, Pierre Margada éditeur, Bruxelles, 1988

Le défi de notre recherche réside dans la vérification des hypothèses que nous avons émises au départ, en prenant comme témoin les allocutions des personnes que nous avons interviewées, d'une part.

D'autre part, il fallait prendre en compte la sensibilité communicationnelle des marocains qui est régie par des traditions culturelles où la hiérarchie familiale, le statut social et l'environnement global prennent le dessus sur les communications établies.

C'est-à-dire que les personnes sont beaucoup plus influencées par les individus ayant la même culture, les mêmes croyances et les mêmes valeurs, mais ceci ne les empêche pas d'interagir avec des personnes de cultures différentes au sein d'une même organisation, c'était donc un critère à prendre en considération dans nos enquêtes.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons donc préconisé la méthode qualitative en nous basant essentiellement sur l'entretien semi-directif, avant de la compléter avec des questionnaires en ligne et ce, suite à l'impossibilité d'intégrer les organisations pour effectuer l'observation participante. La raison de ce choix sera détaillée plus loin.

Compte tenu du type de connaissance que nous recherchons, cette méthode qualitative nous a paru efficace et adéquate. Elle constitue le résultat des approches théoriques et des objectifs de notre recherche. Cette méthodologie nous permettra de collecter des données auprès des personnes concernées par notre recherche, d'accéder ensuite aux informations recherchées, en s'appuyant sur le cadrage théorique et en distinguant leur opérabilité sur le terrain.

C'est-à-dire qu'il va falloir étudier les notions théoriques et leur application sur le terrain, en nous munissant d'outils de mesure, tels que le guide d'entretien ou le questionnaire que nous avons administré en ligne. Tout ceci nous aidera donc à mieux comprendre le phénomène à étudier.

Nous avons ainsi utilisé les méthodes qualitatives afin de mener nos enquêtes sur le terrain de recherche, elles nous ont permises de prendre contact avec les individus, de les interroger et même observer leurs réactions afin de pouvoir mieux comprendre le phénomène interculturel malgré sa complexité.

Notre recherche s'appuie essentiellement sur les faits étudiés, ce qui nous permet d'être proches de la réalité qu'on cherche à comprendre. Pour mieux se familiariser avec les personnes interviewées, nous avons opté pour l'empathie afin de cerner la signification des actions. Cette attitude à travers laquelle nous avons pu accéder à une importante quantité de données, semble

être très efficace pour la collecte des différentes impressions et perceptions des collaborateurs interviewés.

### **1.1. Diversité des ressources de collecte de données**

Les méthodes qualitatives offrent de nombreux avantages par rapport à l'utilisation des outils de collecte de données. Pour accéder à des matériaux complémentaires, et enrichir ceux-ci, nous avons pensé varier nos instruments, et en combiner plusieurs. Nous avons donc fait appel à une autre source d'information à savoir la documentation à travers une veille mise en place afin de récolter tout type de document traitant de la communication interculturelle en milieu organisationnel au Maroc. L'ajout de cette source d'information permet de renforcer les données collectées sur le terrain.

Après une grande hésitation à prendre en considération ces sources de données, nous nous sommes rendu compte de l'apport considérable en information que ces techniques peuvent nous permettre de récolter, leur pertinence et leur valeur ajoutée à notre travail de recherche<sup>414</sup>.

Et puisqu'il existe plusieurs façons de vérifier une hypothèse, l'important dans l'utilisation des données disponibles est de garder une certaine ouverture d'esprit dans la formulation des questions de recherche<sup>415</sup>.

Par rapport à la documentation, comme nous n'avons pas eu accès aux organisations en question nous n'avons malheureusement pas pu trouver un grand nombre de document pouvant nous aider dans notre recherche. De ce fait, nous avons consulté internet pour essayer d'y trouver des informations susceptibles à nous aider dans travail.

Cependant tout ce que nous avons repéré n'étaient que des données en rapport avec l'activité principale de l'entreprise et non des informations qui traitent de la communication institutionnelle. Ou alors des articles de journaux énumérant les avantages du Royaume du Maroc et la raison du choix des français pour ce pays comme destination parmi les plus choisies pour s'y installer et y travailler (**Annexe A**). Or ce qui nous préoccupe c'est de connaître les difficultés que ces personnes rencontrent, lors de leur installation, dans leur quotidien et dans leur travail avec des autochtones.

---

<sup>414</sup> Selltiz C., Wrightsman L.S et et Cook Cook S.W., *Les méthodes de recherche en sciences sociales*, Editions HRW, Montréal, 1977

<sup>415</sup> Luc Van Campenhoudt, Raymond Quivy, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e édition, Dunod, Paris 2011

Les ressources du Web n'ont donc pas été très enrichissantes pour notre objet de recherche. C'est la raison pour laquelle nous avons valorisé le second outil de collecte de données à savoir, l'entretien semi-directif, complété par un questionnaire en ligne.

## **1.2. La méthode qualitative et ses techniques**

### ***1.2.1 L'observation participante***

Tout à fait consciente des avantages que fournit cette technique, nous avons au départ opté pour son utilisation sauf que le déroulement de la recherche au niveau du terrain ne nous a pas permis de l'appliquer.

Comprendre les interactions entre subordonnés et supérieurs en entreprise, entre collaborateurs de cultures différentes, gérer le contexte des communications non-verbales, saisir les enjeux d'interaction dans l'environnement organisationnel... Nombreux sont les objectifs des méthodes d'observation. Celles-ci, souvent utilisées en Sciences sociales sont désormais utilisés en sciences de l'information et de la communication.

*« Les sciences sociales sont des disciplines d'observation de la vie sociale, comme les sciences naturelles le sont de la vie biologique. La sociologie observe les pratiques humaines en société, au même titre que la géographie lit dans les paysages les contraintes qui se sont imposées aux hommes [...]. Aller voir sur place, être physiquement présent dans la situation, la regarder se dérouler en temps réel pour en rendre compte [...]»<sup>416</sup>.*

Malgré ces multiples avantages qui permettent une meilleure appréhension du phénomène, nous avons été dans l'impossibilité d'utiliser cette technique. Cependant d'autres outils sont venus compléter cette carence.

### ***1.2.2 L'entretien semi-directif et ses caractéristiques***

Il se définit selon Grawitz comme étant « *un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé*<sup>417</sup> ».

Pour notre enquête sur le terrain nous nous baserons principalement sur l'entretien semi-directif, qui nous permettra de répondre aux interrogations que nous nous sommes posées au départ de notre recherche. Nous avons choisi ce type d'entretien et non pas d'autre, comme

---

<sup>416</sup> Anne marie Arborio, Pierre Fournier, *L'enquête et ses méthodes*, Armand Colin, Paris, 2010

<sup>417</sup> Grawitz M., *Méthodes en sciences sociales*, Précis, Dolloz, Paris, 1987

l'entretien directif ou le non directif, car il permet une souplesse des transitions pour discuter des thèmes de la recherche. Nous verrons, ci-dessous, plus en détail les raisons de notre choix.

Comme nous l'avons souligné plus haut, la méthode qualitative est caractérisée par sa souplesse car elle peut être utilisée à travers différentes méthodes, selon le type d'information que nous voulons collecter.

Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons comprendre l'importance du rôle de la communication interculturelle dans les interactions entre collaborateurs de cultures différentes au sein d'une même organisation. C'est donc à travers les déclarations verbales des personnes concernées, qui répondent à nos questions ciblées, que nous pouvons finalement accéder aux informations que nous souhaitons collecter. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour des entretiens semi-directifs auprès des personnes que nous souhaitons interviewer.

Nous rappelons que cette technique est l'une des trois techniques privilégiées par les chercheurs en Sciences humaines et sociales, les deux autres sont l'entretien dirigé et l'entretien non dirigé. Le premier consiste à élaborer un guide d'entretien bien structuré et l'ordre des questions est préalablement fixé, quant au second, le chercheur se contente d'introduire le thème général de la recherche et laisser la liberté d'expression à ses interlocuteurs.

Pour la technique que nous avons privilégiée, celle-ci repose sur la rencontre directe entre l'enquêteur et l'ensemble des individus auprès desquels il réalise son étude, en vue d'assembler le plus d'information possible pour répondre à la question de recherche.

Il s'agit de construire un discours sur un thème de recherche, formulé par des réponses aux questions relevant du guide d'entretien élaboré autour du sujet de recherche. Ces questions sont posées de telle sorte l'interviewé puisse s'exprimer librement en partageant ses expériences, ses impressions ou encore ses sentiments vis-à-vis du sujet de discussion.

Ce sont des données précieuses, rattachées à la personnalité et au vécu de chacune des personnes interrogées, qu'on ne peut récolter autrement, en utilisant des techniques autres que la technique qualitative. Plusieurs recherches ont appuyé l'importance des méthodes qualitatives dans les sciences humaines et sociales rappelant sa fiabilité, sa validité et aussi sa crédibilité. Lorraine Savoie Zajc, souligne dans son ouvrage, le caractère compréhensif de la méthode qualitative, qui se base principalement sur l'interaction et la conversation avec autrui, afin d'améliorer la compréhension du phénomène étudié. Selon elle,



« *L'entrevue semi dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé*<sup>418</sup> ».

Malgré toutes ces caractéristiques, plusieurs chercheurs doutent de la pertinence des attitudes et des propos des interviewés, c'est pourquoi on utilise d'autres techniques pour enrichir et compléter la recherche.

### **1.2.3. Forces et faiblesses des entretiens semi-dirigés**

En dépit des forces susmentionnées de cette technique et la pertinence qu'elle offre pour la recherche qualitative, elle incite d'autres chercheurs à se poser des questions quant à la scientificité, vu les conditions de réalisation de l'enquête.

Nous avons pu expérimenter cette technique dans plusieurs occasions avec des personnes que nous avons interviewées, et on peut témoigner des accessibilités que cette méthode nous a permises pour se procurer l'information que nous souhaitions. Ceci s'est réalisé en deux principales étapes, en préparant d'abord les questions selon les thèmes à aborder et en laissant ensuite la liberté aux interviewés de s'exprimer.

Nous avons remarqué que les discours varient d'une personne à l'autre, selon la qualité des dires, leur quantité et enfin leur consistance, mais ceci était loin d'être un obstacle pour poursuivre nos discussions. Et c'est justement, ce qui sème le doute chez quelques chercheurs par rapport à la pertinence de cette méthode.

Nous citons l'exemple de Poupart qui déploie dans son article les différentes faiblesses de cette méthodologie. « *Si les entretiens de recherche présentent plusieurs similitudes avec les conversations ordinaires et avec d'autres types d'entretiens (clinique, journalistique, professionnel) Comment faire la preuve que l'outil n'est pas suspect et qu'il répond véritablement aux critères d'une méthodologie « scientifique »*<sup>419</sup> ».

---

<sup>418</sup> Savoie Zajc Lorraine, *L'entrevue semi-dirigée*, in *Recherches sociales de la problématique à la collecte des données*, PUQ, Québec, 2003

<sup>419</sup> Poupart Jean, Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche, revue *Sociologie et sociétés*, XXV, 2, 1993, <http://www.erudit.org/revue/socsoc/1993/v25/n2/001573ar.pdf> consulté le 25 novembre 2014

Puisque nous défendons l'efficacité de la méthode que nous avons choisie, et nous affirmons la pertinence de son utilisation, nous confirmons que les entretiens semi-dirigés réduisent les risques d'embrouillement grâce notamment au guide d'entretien composé de questions qui orientent l'entrevue et qui facilite la transposition d'un thème à l'autre. En plus du fait de considérer l'entretien comme une discussion, nous estimons que les personnes interrogées peuvent fournir des discours honnêtes et sincères de leur vécu au sein de l'entreprise et aussi leurs propres expériences.

Cependant, plusieurs chercheurs mettent en question les interactions entre enquêteur et enquêté, avançant que les réponses fournies peuvent être affectées par la relation établie entre ces deux parties prenantes dans la discussion. Pour remédier à cette faiblesse, il a été recommandé de mettre en place des solutions techniques proposant ainsi la standardisation du dispositif d'enquête en misant sur la spontanéité des répondants.

Le déroulement des entretiens nous avait plutôt surpris, on ne s'attendait pas à tout cet engagement de la part des interviewés, leurs sérieux et leur collaboration pour nous fournir les informations nécessaires à notre recherche, en imposant une certaine exigence pour la collecte des données. Toute cette implication et cette volonté à collaborer nous poussait à se poser des questions. Était-ce l'intérêt qu'on portait à leur égard ? Ou le fait d'avoir pensé à récolter leurs avis ? Était-ce une sorte de reconnaissance ? Nombreuses réflexions ont été suscitées.

Il était toujours important d'établir une mise en garde par rapport à l'utilisation de cette méthode de recherche, sans pour autant douter du bien fondé de celle-ci, qui reste après tout une technique très pertinente sur le plan épistémologique et méthodologique.

Sur le plan épistémologique, cette technique permet d'assembler les différents points de vue directement auprès des interviewés, ces derniers, ayant vécus des expériences riches individuellement peuvent fournir des données uniques et détaillées relatives à leur vécu.

C'est ainsi que l'entrevue favorise l'écoute, elle permet d'approfondir et d'ajuster l'entretien, d'enrichir le partage, tout en se focalisant sur les enquêtés, en testant leur réceptivité et surtout de vérifier leurs discours à travers leurs expressions faciales et leurs tics au fur et à mesure que l'on avance dans l'entretien. Au niveau méthodologique, c'est une méthode basée sur des outils valides et fiables en tant qu'instrument de mesure. C'est ce qui a été prouvé en tout cas d'après plusieurs chercheurs cités le long de ce chapitre.

Nous avons estimé que les techniques que nous avons utilisées ne sont pas suffisantes pour comprendre la communication interculturelle en entreprise, un phénomène d'une complexité reconnue. Par conséquent, nous avons opté pour la méthode quantitative afin de compléter nos entretiens. Nous expliquons plus loin la raison de ce choix.

### **1.3. Choix des interviewés**

Il existe divers profils sociodémographiques au sein d'une organisation, de ce fait il n'est pas possible de rassembler des individus sans qu'ils n'aient un point commun, sinon notre corpus ne serait pas homogène.

Il est donc important de prendre en compte plusieurs critères, à savoir l'expérience, le genre, le niveau d'étude et le statut au sein de l'entreprise. Ce sont là des variables, à une importance capitale par rapport aux perceptions et aux points de vue des personnes interrogées.

Notre étude, vise à comprendre le fonctionnement des équipes interculturelles dans les organisations implantées au Maroc. Dans le choix de notre population cible, nous avons donc opéré selon deux conditions principales. D'abord, il doit être question, d'une équipe biculturelle ou multiculturelle. Ensuite, il fallait que les interviewés soient des cadres de nationalité française et non simplement étrangère. Car le but est de confronter la culture marocaine à la culture française.

De ce fait, notre population d'intérêt est la communauté française qui travaille au Maroc, exerçant des responsabilités managériales de haut et moyen niveau au sein de diverses organisations et qui collaborent avec des collègues marocains.

### **1.4. Pré-enquête pour l'entretien et le questionnaire en ligne**

Pour mieux gérer notre étude, nous avons tout d'abord procédé à la réalisation d'une pré-enquête. Celle-ci avait pour but, non seulement, de réajuster les questions du guide d'entretiens et de tester le questionnaire auprès de nos connaissances. Mais aussi de mesurer le temps de l'interview d'une part et d'autre part récolter les impressions concernant le questionnaire.

Au départ, nous avons adopté des questions ouvertes pour nos questionnaires en ligne sauf que celles-ci n'ont pas eu un grand succès contrairement aux questions fermées plus simples et plus rapides à remplir. Ceci aurait donc pu influencer le déroulement de notre recherche. L'objectif étant de récolter le plus de réponses possibles à nos questions, notre choix de départ s'est avéré être une démarche non compatible à notre étude.

## 2. Concilier le qualitatif et le quantitatif

Les chercheurs en interculturel suivent généralement les méthodes de Trompnaars et de Hofstede. Néanmoins des adeptes de l'observation participante s'inspirent des travaux de d'Iribarne et louent les multiples avantages de la méthode qualitative. Ces derniers reprochent au modèle canonique, toujours dominant dans ce domaine de recherche, l'utilisation des méthodes quantitatives.

Selon eux, le nombre d'information ne permet pas d'en connaître davantage sur le phénomène de l'interculturel. Ces données basées sur les statistiques ne sont pas suffisantes pour bien comprendre le facteur humain dans le domaine du social.

Certes les méthodes quantitatives s'inscrivent dans l'approche positiviste, mais ce n'est pas pour autant que nous inscrivons notre travail de recherche dans cette perspective. Ces méthodes « *décrivent la réalité en mettant au jour des récurrences et des liaisons entre des évènements au moyen d'opérations de mesure*<sup>420</sup> ». Nous avons ainsi choisi la méthodologie quantitative pour compléter nos entretiens réalisés auprès des cadres français qui collaborent avec des autochtones au sein des organisations au Maroc.

L'idée est de confronter les deux conceptions, celle des managers français avec celle de leurs collègues marocains. Et ce dans le but d'avoir une vision plus claire de leur manière de gérer leur travail au quotidien, en mettant l'accent sur les difficultés qu'ils ont à affronter suite aux différences culturelles.

Nous sommes par ailleurs convaincus de l'utilité du questionnaire dans notre recherche. Celui-ci est un outil à forte diffusion, il permet une certaine exactitude des méthodes et un degré considérable de signification et de représentativité. Ce qui ne peut pas être assuré par l'entretien ou l'observation ou autre méthode qualitative.

C'est donc en conciliant les deux méthodologies que nous pouvons arriver à discerner la dynamique interculturelle entre deux cultures et saisir l'impact de la différence culturelle sur les comportements au sein des organisations. Joindre les deux méthodes nous permettra ainsi de relier fiabilité et représentativité.

---

<sup>420</sup> Massé Pierrette, *Méthodes de collecte et d'analyse de données en communication*, PUQ, Québec, 2000, p. 44

## **2.1. Le questionnaire : outil de collecte de données**

Il est important de suivre certaines règles pour l'élaboration d'un questionnaire. Ce n'est pas qu'une suite de question que n'importe quelle personne pourrait composer. La formulation des questions, leur contenu et leur agencement ne doivent aucunement influencer ou suggérer des réponses<sup>421</sup>.

Tout ce que nous souhaitons connaître, décrire ou vérifier doit rester méconnu de la part des personnes qui remplissent le questionnaire. De ce fait, les différentes questions sont soumises à des règles rigoureuses, ce qui permettra d'aboutir à des données plus fiables. Par ailleurs, les fondements de tout questionnaire sont les hypothèses et les objectifs de recherche.

Le but de notre travail de recherche est de comprendre le rôle de la culture dans le milieu organisationnel. Comme nous l'avons longuement exposé précédemment, la culture est un système de raisonnement et de perception commun à un groupe social ayant vécu dans un contexte historique, social et économique collectif. Or, on ne peut pas en déduire que la culture agit de la même façon, à la fois sur la vie privée que sur la vie professionnelle.

Ainsi, la formulation des questions ne doit pas sortir du contexte organisationnel, il est important de mettre en avant les variables culturelles liées à l'organisation, tels que le leadership, la motivation, l'évaluation, la décision et l'ensemble des dimensions que nous avons présentées antérieurement.

Néanmoins, ces questions doivent être adressées uniquement à une population supposées être confrontées à des situations interculturelles et concernées par l'interculturel au sein de leur organisation.

## **2.2. Questions ouvertes ou fermées ?**

Nous avons ainsi préconisé dans notre questionnaire, les questions fermées. Comme nous l'avons souligné plus haut, nous avons au départ élaboré un questionnaire, qui nous a servi de pré-enquête, dans lequel nous avons intégré des questions ouvertes. A notre grande surprise, les répondants passaient automatiquement et directement aux questions fermées, ils ne prenaient pas le temps de répondre avec des mots, cocher des cases était donc pour eux plus simple et pratique. Ce qui nous a amené à reconfigurer le questionnaire, en reformulant les questions, de

---

<sup>421</sup> Paul Albou, *Les questionnaires psychologiques*, PUF, Paris, 1968

telle sorte à ce qu'il n'y figure quasiment que des questions fermées, afin d'éviter toute non réponse et faciliter ainsi la tâche aux répondants.

Nous sommes conscients du risque des questions fermées qui peuvent induire des choix de « *réponse peu réfléchis et entachés de désirabilité sociale*<sup>422</sup> ». Cependant, elles permettent un plus grand nombre de réponse que l'on peut comparer tout en se basant sur une certaine signification et représentativité.

### 2.3. L'échantillon de l'enquête

Comme il est souvent très long et couteux d'interroger l'ensemble de la population, le chercheur se doit de définir un échantillon, soit une partie de l'intégralité de la population. Une population est définie par « *les caractéristiques des individus qui les rendent aptes à participer à l'enquête*<sup>423</sup> ».

Dans le cadre de notre recherche les critères d'inclusion sont principalement des organisations salariant au moins un cadre français. Car notre questionnaire sera administré auprès des employés marocains qui travaillent en étroite collaboration avec des managers français ou sous leur responsabilité.

Les différentes personnes que nous avons sollicitées pour les entrevues et le questionnaire, souhaitaient garder l'anonymat et ne voulaient pas divulguer le nom de leurs entités. **C'était donc une condition qui nous contraint ainsi à ne pas utiliser l'entreprise, son histoire et sa stratégie appliquée en interne, comme variable mais uniquement son secteur d'activité.**

On distingue deux principales techniques d'échantillonnage, celles dites probabilistes et d'autres empiriques pour ce qui concerne les échantillons représentatifs. Tandis que dans le cadre de notre recherche, nous avons préconisé les échantillons non représentatifs, étant donné que le fait d'établir une liste de l'ensemble des organisations rassemblant les critères d'inclusion, nous était impossible.

---

<sup>422</sup> Nicole Berthier, *Les techniques d'enquête en Science Sociales*, Armand Colin, Paris, 2016, p. 94

<sup>423</sup> Idid, p. 161

### **2.3.1. Méthode Boule de neige**

Une des méthodes utilisées pour ce type d'échantillonnage et celle que nous avons préconisée est la méthode boule de neige<sup>424</sup>. Que ce soit pour nos questionnaires ou encore pour les entretiens que nous avons réalisés, cette méthode nous semblait être le meilleur moyen pour entrer en contact avec les personnes possédant les caractéristiques que nous recherchons.

D'autant plus que l'accès aux entreprises en questions nous a été impossible suite à différentes raisons que nous citerons plus loin. Nous avons été contrainte à utiliser cette technique qui est la plus adaptée à notre recherche.

Le principe de cette méthode est d'identifier une ou plusieurs personnes ayant les caractéristiques ciblées et de leur demander de nous indiquer d'autres personnes possédant les mêmes caractéristiques<sup>425</sup>. Ce qui nous permettra dans le cadre de nos entretiens, de constituer un échantillon de personnes ayant vécu au Maroc pour une durée supérieure ou égale à un an et ayant pu collaborer avec des autochtones. Pareil pour les questionnaires, l'idée était d'envoyer les questionnaires aux personnes interviewées, pour qu'elles puissent à leur tour le transmettre à leurs collègues marocains, qui feront de même avec leur connaissance travaillant dans le même cadre.

## **3. Synthèse de la démarche**

Le schéma suivant illustre et résume la démarche que nous avons suivie pour la réalisation des entretiens avec les collaborateurs français ainsi que l'administration des questionnaires auprès de leurs collègues autochtones. Nous avons donc pu récolter **60 réponses** à notre questionnaire principalement administré auprès des marocains et réaliser **20 entretiens** avec des managers français.

---

<sup>424</sup> Echantillonnage en boule de neige est un échantillonnage « *non aléatoire où l'échantillon est constitué avec l'aide de chaque participant à qui le chercheur demande de le mettre en contact avec un ou plusieurs autres répondants.* » in Sylvain Giroux, Ginette Tremblay, *Méthodologie des sciences humaines : la recherche en action*, ERPI, Québec, 2009, p. 104

<sup>425</sup> Jeanne Le Roy, Marjorie Pierrette, *Petit manuel méthodologique du questionnaire de recherche : de la conception à l'analyse*, Enrick B. Editions, Paris, 2012



**Figure 12 :** Démarche suivie pour l'enquête sur le terrain





## **Section III : Difficultés liées à la recherche et synthèse**

Toute recherche rencontre des difficultés, qu'elles soient liées au domaine ou au terrain, le chercheur est souvent confronté à des obstacles ou des impasses. Nous avons choisi d'en énumérer les plus importantes.

### **I. Difficultés liées au terrain**

#### **1. Chercheur : « présence étrangère et non appréciée » dans les organisations**

La méthode qualitative utilisée par d'Iribarne pour ses enquêtes est très reconnue. Cependant il a été quasiment impossible de l'utiliser au sein des organisations qui font objet de notre terrain de recherche.

Certes séjourner longtemps au milieu d'une communauté ou une tribu ne peut qu'être bénéfique pour un chercheur, ceci lui permet ainsi d'observer les faits, de se promener librement et d'examiner les éléments afin de tout confronter avec les aveux et les comportements de la population à étudier.

Toutefois, dans le domaine des organisations, confrontées à une compétitivité acharnée sur le marché, les différentes entreprises doivent se protéger contre toute fuite d'information concernant leurs activités et leur processus organisationnel. De ce fait, une telle liberté du chercheur est loin d'être envisagée.

Il est donc évident qu'il n'est pas du tout fréquent qu'une organisation accepte une présence étrangère, même si cette présence est sensée être neutre et scientifique. Ceci serait considéré comme de l'utopie méthodologique, que de croire qu'un chercheur aurait la liberté totale de circuler au sein d'une organisation d'observer le travail des collaborateurs et pouvoir s'« incruste » aux réunions et aux différentes manifestations.

Il nous a donc été impossible d'utiliser l'observation participante sur notre terrain, pourtant très utilisée dans ce domaine de recherche. Cependant ce qui importe le plus dans notre travail sur la communication interculturelle c'est de percevoir où la synergie des comportements organisationnels des différents acteurs est rompue ou risque de l'être. Les retours des personnes concernées par cette situation sont donc cruciaux pour notre analyse. D'où le choix de l'entretien semi-directif et du questionnaire.

De ce fait, le but de cette analyse est d'étudier la rencontre des deux cultures en question, française et marocaine, d'évaluer la dynamique qui s'en suit et de cerner l'influence des cultures sur la synergie tant recherchée pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Un autre élément que nous n'avons pas pu intégrer à notre étude mais qui peut faire l'objet d'une autre recherche, il s'agit d'interroger les responsables de communication des différentes entreprises afin d'avoir un avis d'un professionnel du domaine et appuyer les résultats obtenus, car finalement, peut-être que ces organisations appliquent d'une manière ou d'une autre la communication interculturelle mais pas assez pour que l'ensemble des salariés s'en rende compte ?

## **2. Café ou parking : meilleurs endroits pour un entretien ?**

Une autre difficulté liée au terrain concerne nos entretiens. Comme nous l'avons cité plus haut, nous n'avons pas pu accéder aux entreprises en questions, non seulement pour l'observation mais aussi pour réaliser les entretiens.

Cependant, les personnes que nous avons contactées pour l'interview étaient très compréhensives et collaboratives car malgré les difficultés d'accès aux entités, elles ont accepté de réaliser les entretiens. Des fois sur la place de parking, comme c'était le cas pour les deux collaborateurs français de Renault, d'autres fois dans les cafés, ou encore par téléphone.

Ces difficultés sont principalement dues aux attentats du 13 novembre<sup>426</sup> qui ont eu lieu en France, au moment-même où nous avons programmé des rendez-vous pour nos entretiens, car nous nous étions déplacées principalement dans le but de réaliser des entrevues pour notre terrain.

Ces attentats ont déclenché une alerte même au niveau du Maroc car les organisations que nous avons contactées sont principalement des entreprises françaises, elles ont de ce fait dû renforcer leur sécurité au niveau du Maroc, car selon la presse celui-ci était également visé par des terroristes.

## **3. Questionnaire : fainéantise ou surcharge de travail ?**

Autre difficulté concerne le questionnaire. Nous avons au départ envoyé des questionnaires par courriel sous format Word, par conséquent nous avons eu du mal à récolter des retours. L'idée

---

<sup>426</sup> <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2015/11/14/01016-20151114ARTFIG00253-attentats-de-paris-chronologie-d-une-nuit-d-horreur.php> Consulté le 20/11/2015

de créer un questionnaire en ligne, via *GoogleForms*, était plus pratique et plus simple à remplir par les employés. Ceci leur permettait de gagner du temps et leur facilitait le remplissage des cases.

D'ailleurs, pour le questionnaire de pré-test, nous avons intégré des questions ouvertes et à notre grand étonnement, les lignes qui correspondaient aux réponses n'étaient jamais remplies. Ce qui nous a poussées à reformuler ces questions de telle sorte à éviter des questions ouvertes par crainte de ne pas avoir de réponses.

## **II. Synthèse : Pourquoi choisir les deux approches ?**

### **1. Choix de la triangulation**

L'idée de concilier la méthode qualitative et la méthode quantitative de façon complémentaire est à notre sens très bénéfique pour notre recherche. De ce fait, l'entretien s'avère indispensable à la compréhension de certains résultats ou variables qui nécessitent un examen plus approfondi.

Ainsi, malgré que les méthodes qualitatives soient les plus reconnues dans le champ des sciences humaines et sociales et les plus largement sollicitées, nous estimons que le domaine des organisations et la particularité de notre objet de recherche, nécessitent le recours au questionnaire. Ce dernier reste l'outil qui assurent le plus de résultats valables et représentatifs.

Combiner les deux approches est aussi connu sous le nom de la triangulation<sup>427</sup>. Celle-ci est d'une grande importance car il est quasiment impossible de récolter des informations complètes sur chaque phénomène. Dans ce sens, utiliser différents instruments de collecte de données pour un seul et même phénomène permet de le comprendre d'une manière plus complète et différenciée<sup>428</sup>.

*« Trianguler, donc utiliser de manière combinée différentes techniques de récolte ou d'analyse de données, peut s'avérer aussi un moyen pour éviter les dangers*

---

<sup>427</sup> La triangulation représente une approche méthodologique dont on distingue trois principaux types, à savoir, la triangulation méthodologique, qui consiste à utiliser des méthodes différentes en même temps ; la triangulation des sources d'information, ayant pour but de collecter des sources différentes pour le temps l'espace et les personnes ; et enfin la triangulation des participants par l'utilisation de chercheurs différents. In Emanuele Berger, Alberto Crescentini, Cristina Galeandro, Giuditta Mainardi Crohas, *La triangulation au service de la recherche en éducation. Exemples de recherches dans l'école obligatoire*, Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF), Université de Genève, septembre 2010.

<sup>428</sup> Emanuele Berger, Alberto Crescentini, Cristina Galeandro, Giuditta Mainardi Crohas, *La triangulation au service de la recherche en éducation. Exemples de recherches dans l'école obligatoire*, Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF), Université de Genève, septembre 2010.

*concernant la validité souvent évoquées dans le domaine de la recherche qualitative (récolte limitée d'informations, tendance à interpréter les données dans le sens prospecté par la recherche, implication émotionnelle du chercheur/euse, etc.) [...]. Il faut aussi ajouter que le concept de triangulation peut inclure aussi celle de triangulation méthodologique, avec l'idée que les résultats de recherches qualitatives peuvent être vérifiées, ou corroborés, par des méthodes statistiques [...]»<sup>429</sup>.*

Notre choix pour cette technique rejoint parfaitement la citation ci-dessus, la triangulation a pour but d'améliorer la solidité et la rigueur du processus de collecte de données, et donc de garantir une certaine valeur au résultat final. Par ailleurs elle permet une exploitation optimale des données collectées pour enfin profiter de leur complémentarité et renforcer l'interprétation des résultats.

C'est d'autant plus la raison pour laquelle nous avons opté pour la triangulation méthodologique qui reste à notre sens la meilleure façon de proposer une analyse structurée et assez complète dans un domaine aussi complexe que la communication interculturelle au sein des organisations. Nous sommes ainsi convaincues de l'utilité des deux méthodologies pour surmonter les difficultés liées au terrain spécifiquement et à la recherche globalement.

Dans le deuxième et dernier chapitre de cette partie nous exposerons les résultats de nos entretiens et questionnaires ainsi qu'une analyse et interprétation des données que nous avons collectées tout le long de ce travail.

---

<sup>429</sup> Ibid, p. 2

**Chapitre II :**  
**La communication interculturelle au**  
**sein des entreprises françaises**  
**implantées au Maroc**



## **Section I : Résultats et interprétation des données recueillies à travers le questionnaire administré en ligne**

*« Derrière la science, la technique et l'industrie, derrière les institutions en général, il faut retrouver les hommes et leurs représentations, leurs structures mentales, leurs attitudes, leurs convictions pratiques, leurs mythes socioculturels ».*  
Pierre Thuillier

Afin de mieux cerner l'influence de la culture sur le comportement des collaborateurs au sein de leur milieu de travail et décrire les différentes dynamiques interculturelles en entreprise, nous avons choisi une population confrontée à un travail en situation interculturelle avec des managers français.

Sur les trente entreprises que nous avons contactées pour nos questionnaires, nous avons eu l'approbation de 15 d'entre elles opérant dans différents secteurs d'activités, les différents collaborateurs ont donc accepté de compléter le questionnaire mais à l'unique condition de garder l'anonymat et ne pas divulguer le nom de leur entreprise mais uniquement le secteur d'activité dans lequel elle opère.

Pour éviter l'interférence avec une quelconque culture d'entreprise, nous n'avons pas étudié la culture d'entreprise de chacune des organisations mais nous proposons une analyse sans la prise en compte de celle-ci. Ainsi, les organisations que nous avons choisies opèrent dans différents secteurs d'activités, à savoir ; l'industrie automobile, l'industrie chimique et pharmaceutique, les médias et télécommunications, l'infrastructure et le transport, BTP, services financiers et assurances, l'eau et l'environnement, le service et une ONG.

Les résultats que nous présenterons au niveau de cette partie sont la conclusion d'une enquête de terrain par questionnaires (60) et entretiens (20) administrés et réalisés, respectivement auprès des autochtones et de leurs managers Français, entre Octobre 2015 et Novembre 2016.

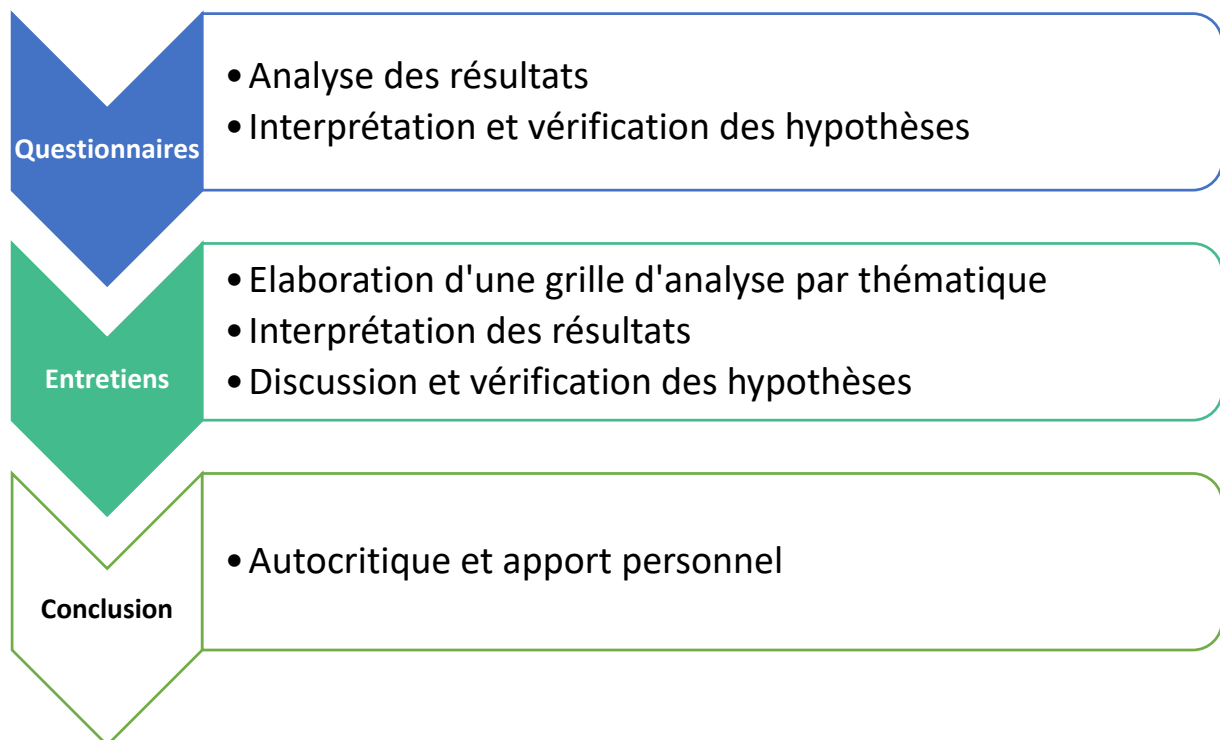
Pour notre questionnaire nous avons fait recours à *Google Forms*, un outil en ligne qui nous a d'abord permis d'administrer le questionnaire et ensuite fourni les résultats et les graphiques nécessaires pour l'interprétation. Néanmoins, quelques graphiques n'étaient pas très compréhensibles, nous avons donc dû les reprendre sur Excel et créer d'autres tableaux et figures plus clairs et lisibles.

La méthodologie suivie dans l'analyse des données se fait selon les étapes suivantes :



- Une analyse descriptive des particularités culturelles suite aux résultats des questionnaires administrés en ligne.
- Une analyse thématique des propos des managers français à la suite des entretiens.
- Une analyse de la dynamique interculturelle entre la culture marocaine et française.
- Des recommandations pour éviter les écarts et les incompréhensions et renforcer les synergies.

De ce fait cette partie se déroule suivant le schéma ci-après :



**Figure 13:** Déroulement de l'analyse des résultats

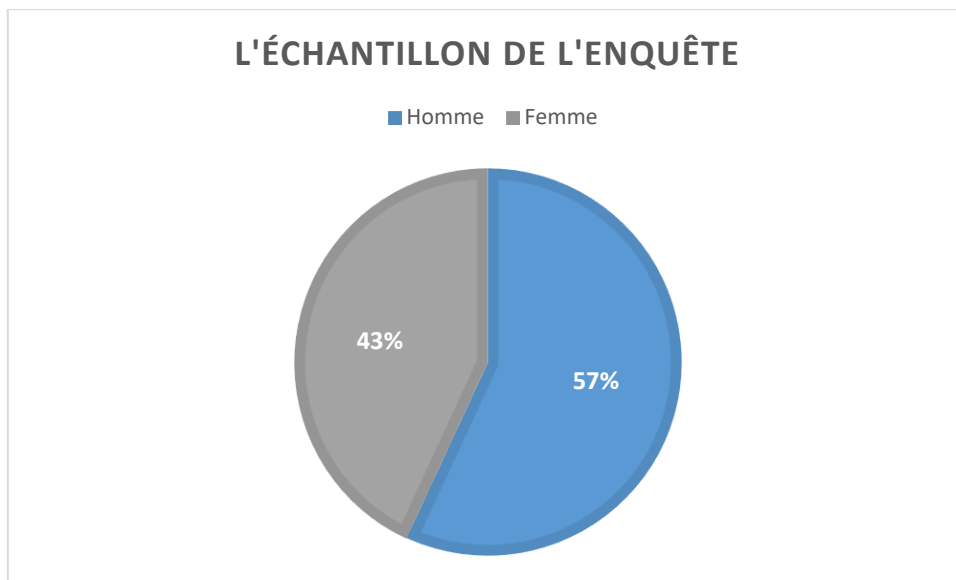
Les étapes présentées ci-dessus auront pour but la vérification de nos hypothèses de recherche que nous rappelons ici :

- Hypothèse 1 : La connaissance des repères spatio-temporels, religieux et langagiers est indispensable pour développer une meilleure communication.
- Hypothèse 2 : La communication interculturelle développe les possibilités d'interactions multiples entre les individus en leur permettant une certaine ouverture relationnelle.
- Hypothèse 3 : Les organisations prennent en considération les différentes dimensions interculturelles dans leur stratégie interne en intégrant les spécificités culturelles et religieuses du pays d'accueil.

## I. Résultats et analyse de la dynamique interculturelle

Le domaine de notre recherche suppose évaluer l'impact de la culture sur les interactions interpersonnelles entre l'ensemble des employés autochtones et français, hommes et femmes tous métiers et fonctions confondus. Ainsi les personnes sollicitées appartiennent aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

L'échantillon global de l'enquête par questionnaire englobe 60 dont deux personnes n'ont pas complété l'intégralité des questions. Notre analyse se base sur les réponses complètes et les résultats sont donc fondés sur 58 répondants marocains dont 43% sont des femmes et 57% des hommes, comme le représente le graphique suivant.



**Figure 14 :** Pourcentage de réponse par genre

Au niveau de ce chapitre, nous présenterons les résultats obtenus grâce au questionnaire qui nous permettra d'étudier les différentes variables liées à l'interculturel en milieu organisationnel et de les confronter par ailleurs aux différentes théories du management interculturel, notamment celles de Trompnaars, Hofstede et Hall, que nous avons exposées dans la première partie de ce travail de recherche. Nous examinerons ainsi les caractéristiques culturelles du Maroc à travers la littérature existante en prenant en considération la « religion » qui représente une composante culturelle déterminante pour notre contexte de recherche.

Nous procéderons ensuite, au niveau du second chapitre, à l'analyse des entretiens réalisés auprès des cadres français qui travaillent en collaboration avec des marocains au sein des organisations implantées au Maroc. Enfin, ceci nous aidera à mieux comprendre la dynamique

interculturelle au sein des organisations françaises au Maroc et à proposer ainsi une stratégie ou un modèle permettant de surmonter les incompréhensions et les difficultés liées au travail dans un contexte interculturel.

## 1. Masculinité / Féminité

Nous avons remarqué d'après le tableau suivant que ce sont plutôt les hommes qui occupent des postes de responsabilités, 13% sont des directeurs, 44% des cadres supérieurs et 25% des cadres intermédiaires. Contrairement aux femmes, qui pour leur part, 5% seulement sont des directrices, 27% des cadres supérieurs et 14% cadres intermédiaires.

**Tableau 11 : Croisement statut professionnel et genre**

Sexe	Cadre intermédiaire	Cadre supérieur	Directeur	Employé
Femme	14%	27%	5%	55%
Homme	25%	44%	13%	19%

**Les questions que nous nous posons ici, sont : pourquoi les femmes n'ont pas accès aux postes de responsabilité autant que les hommes ? Est-ce que ceci est dû aux domaines d'activités ? Au niveau d'études des femmes ? A une ségrégation du genre ? A la masculinité de la société marocaine ?**

Nous tenterons de répondre à ces multiples questions dans la partie interprétation des résultats. Nous avons aussi croisé la variable « niveau d'étude » avec la variable « sexe », afin de mieux comprendre cet écart, les résultats sont représentés dans le tableau suivant.

**Tableau 12 : Niveau d'étude par genre**

Niveau d'étude	Femme	Homme
bac + 2	50%	50%
bac + 3	83%	17%
bac + 5	39%	61%
Doctorat	50%	50%

Nous remarquons à travers ces données, que les hommes ont un niveau plus avancé d'étude, qui est représenté, pour un bac+5, par 61% contrairement à 39% pour les femmes, mais pour ce qui est de la licence (bac+3) les femmes précèdent largement les hommes avec 83% contre 17%. Ces résultats rejoignent les questionnements précédents, auxquels nous proposerons une interprétation et une analyse plus détaillées dans la seconde partie de cette section.

Nous avons aussi choisi de croiser la variable « secteurs d'activité » avec la variable « sexe » pour vérifier la masculinité ou la féminité de la société, le tableau suivant représente les résultats obtenus.

**Tableau 13 : Secteur d'activité par genre**

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>
<b>BTP</b>	25%	75%
<b>Commerce</b>	50%	50%
<b>Industrie</b>	75%	25%
<b>Services</b>	31%	69%
<b>Culture et éducation</b>	67%	33%
<b>Industrie automobile</b>	25%	75%
<b>Médias et télécommunications</b>	25%	75%
<b>Services financiers</b>	33%	67%
<b>Informatique et télécommunications</b>	0%	100%
<b>Médias et télécommunication</b>	50%	50%
<b>ONG</b>	100%	0%

Ces résultats sont assez surprenants. Nous remarquons à travers ce tableau que non seulement le taux d'activité des femmes est inférieur à celui des hommes (43% contre 57%) mais aussi que les secteurs où l'on retrouve le plus de femmes sont les secteurs culturel et éducatif (67%) ce qui est loin d'être le cas pour les hommes qui prennent le dessus pour les secteurs des industries automobiles (75%), du BTP (75%) de l'informatique (100%) ou même des services financiers (67%).

Par contre, pour le domaine de l'industrie où les femmes priment (75%) ne nous permet pas de savoir dans quel type d'industrie plus exactement, les répondants n'ont pas précisé de quel secteur il s'agissait, du secteur du textile et de l'habillement, de l'industrie pharmaceutique, de l'industrie agroalimentaire, ou autre secteur, qui sont connus pour des emplois à prédominance féminine. Ce qui ne fait que renforcer l'inégale répartition des emplois selon le genre et de ce fait appuyer la masculinité de la société.

Le taux d'activité est selon nous un des premiers indicateurs qui reflète dans quelle mesure les femmes participent au marché du travail, et de saisir à quel point cette participation est disproportionnée.

## **2. Relation au temps**

Le rapport au temps est une variable déterminante pour l'analyse des différences culturelles en milieu organisationnel. Cette variable représente un facteur décisif pour la conception et la réalisation des objectifs et donc la réussite des projets. Hall fut donc le premier à intégrer la dimension du temps pour l'analyse des différences culturelles en milieu professionnel. Le temps peut donc être monochrome ou polychrone (selon Trompnaars (2004) séquentiel ou synchronique), la priorité et le sens qu'on attribue au temps influence, de manière directe ou indirecte, la gestion du travail et les multiples tâches à réaliser.

Nous avons posé des questions qui se rapportent à la gestion du travail et du temps afin de dégager l'importance qu'on lui accorde et son incidence sur la manière de travailler au quotidien.

La question ; « **Selon vous, il est plus efficace de réaliser une seule tâche à la fois ou plusieurs tâches à la fois ?** », se rapporte à la distinction établie par Hall par rapport au temps monochrome et le temps polychrone. Le premier représente une suite d'évènements séquentiels, prévus à des dates et des heures précises, contrairement au second conçu comme étant répétitif et cyclique dans lequel plusieurs et différentes tâches peuvent être gérées, dont les imprévus.

D'après le tableau suivant, nous pouvons déduire que les marocains ont une préférence pour la réalisation d'une seule tâche à la fois (64%) contre (36%) pour la réalisation de plusieurs tâches à la fois.

**Tableau 14** : Relation au temps : Temps Monochrome ou Polychrone

<b>Sexe</b>	<b>Plusieurs tâches à la fois</b>	<b>Une seule tâche à la fois</b>
<b>Femme</b>	35%	65%
<b>Homme</b>	38%	63%

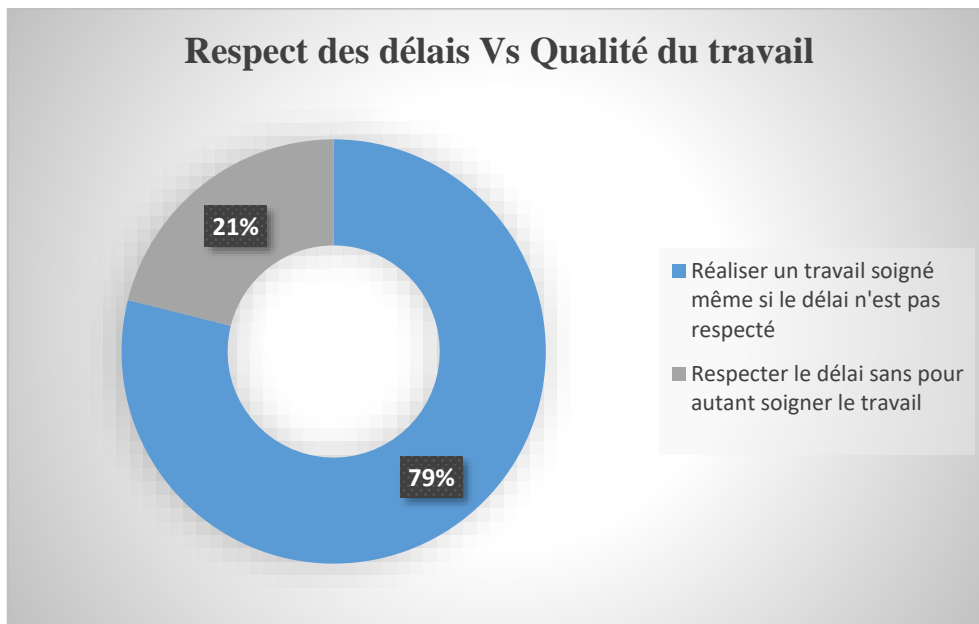
Le tableau suivant montre que mis à part le secteur du BTP (75%) le reste des secteurs d'activité a une préférence pour la monochronie avec un total de 64% contre 36% pour la polychronie.

**Tableau 15** : Respect des délais par secteur d'activité

<i>Secteur d'activité</i>	<i>Plusieurs tâches à la fois</i>	<i>Une seule tâche à la fois</i>
<i>BTP</i>	75%	25%
<i>Commerce</i>	17%	83%
<i>Industrie</i>	38%	63%
<i>Services</i>	33%	67%
<i>Culture et éducation</i>	33%	67%
<i>Industrie automobile</i>	38%	63%
<i>Médias et télécommunications</i>	25%	75%
<i>Services financiers</i>	32%	68%
<i>Informatique et télécommunications</i>	100%	0%
<i>Médias et télécommunication</i>	0%	100%
<i>ONG</i>	50%	50%

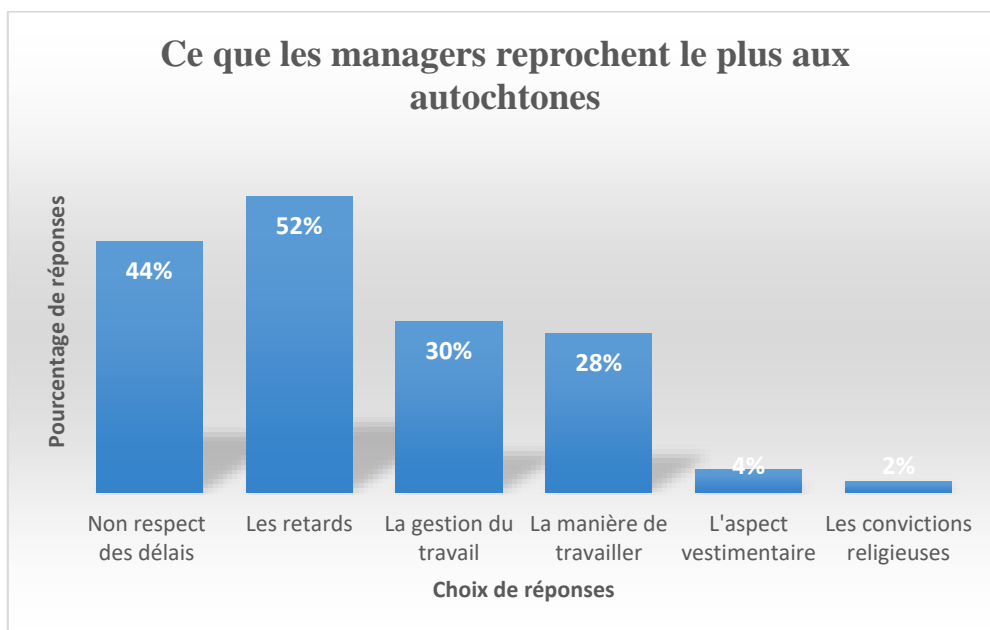
En ce qui concerne le respect des délais, la question ; « **Pour vous, le plus important est de réaliser un travail soigné même si le délai n'est pas respecté ou, respecter le délai sans pour autant soigner le travail** », nous permet de constater que les autochtones paraissent plus soucieux de la qualité du travail réalisé (79%) que du respect des délais (21%).

La figure suivante illustre l'importance du respect des délais, comparé à la qualité du travail.



**Figure 15 :** Relation au temps : le respect des délais

Ceci peut expliquer la difficulté des autochtones à respecter le temps et à gérer les délais. Pour confirmer ce constat, nous avons posé la question suivante : « **qu'est-ce que vos managers reprochent le plus à vos collègues et vous-mêmes ?** »

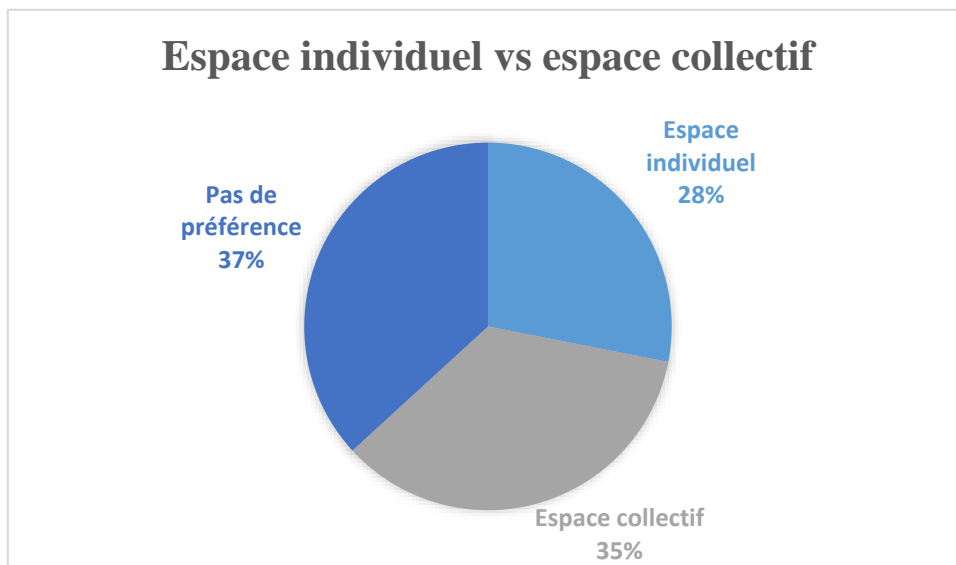


**Figure 16 :** Relation au temps : retards et non-respect des délais

Les retards et le non-respect viennent en première position avec respectivement 52% et 44% s'en suivent la gestion du travail et la manière de travailler avec 30% et 28%. Ce qui confirme la difficulté des autochtones à gérer leur temps et à respecter les délais.

### 3. Individualisme / Collectivisme

Cette dimension a pour but d'étudier la relation entre un individu et le groupe au sein de l'entreprise. Introduite par Hofstede (1994), elle se décline en plusieurs aspect ; l'importance accordée aux objectifs, l'indépendance individuelle, le travail individuel ou d'équipe, etc. C'est donc une variable qui définit la manière dont les différents collègues travaillent ensemble et détermine le type des relations entretenues par les responsables et leurs subordonnés au sein de l'entreprise.

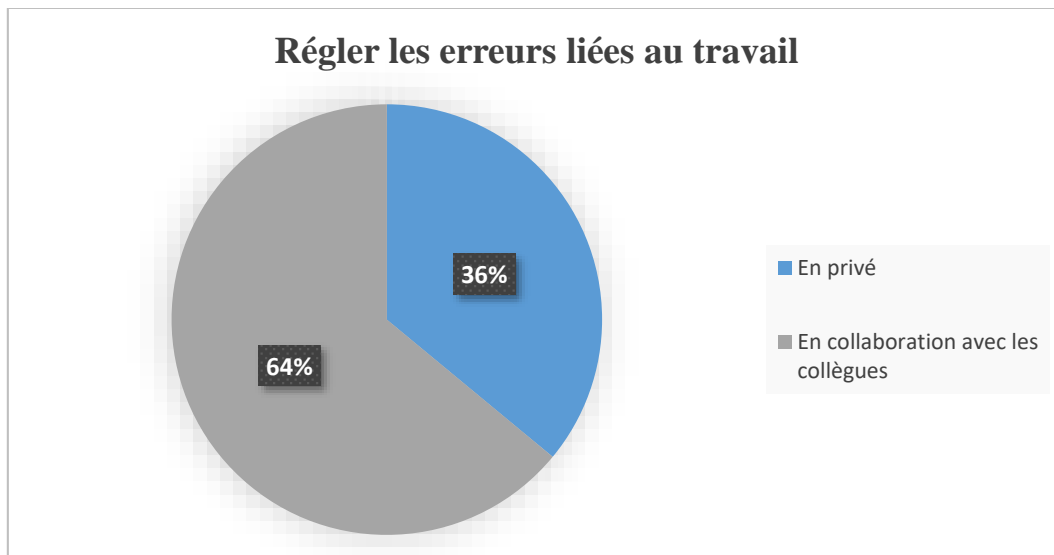


**Figure 17 :** Choix des espaces de travail

Les réponses obtenues, à la suite de la question qui visait à savoir la préférence des participants à travailler seul ou dans un espace collectif, nous permettent de savoir que les autochtones ont une préférence pour le travail dans les espaces collectifs avec 35% contre 28% pour les espaces individuels.

Dans ce sens, 64% des répondants préfèrent régler les erreurs liées au travail en collaboration avec leurs collègues contre 35% qui préfèrent le faire de manière individuelle.

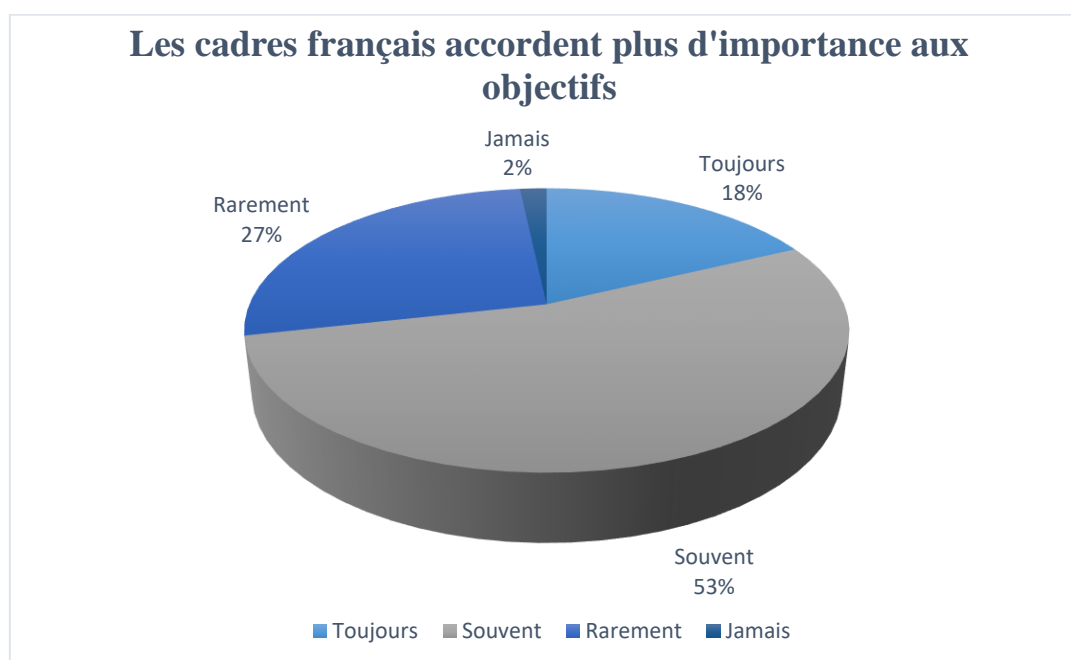




**Figure 18 :** Préférence pour régler les erreurs liées au travail

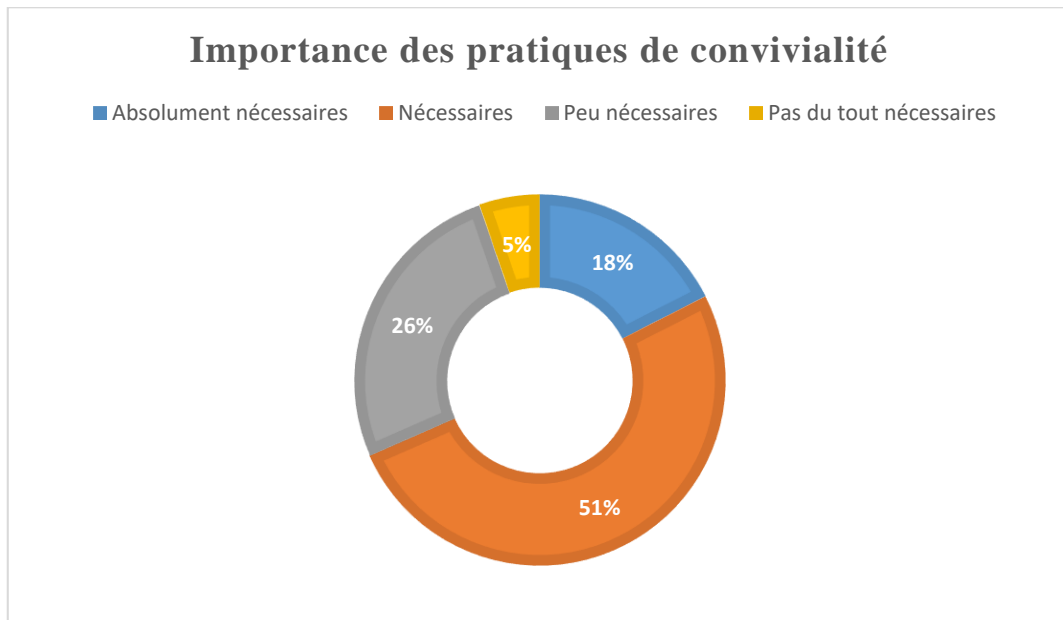
Cette attitude solidaire peut expliquer l'importance du lien social établi entre les différents collègues. Dans la culture marocaine, le travail collectif implique une forte adhésion au groupe, de ce fait le lien social est aussi important que la réalisation des objectifs.

La question suivante, « **selon vous, vos collaborateurs français accordent plus d'importance aux objectifs qu'aux relations humaines** », montrent que les autochtones et les managers français n'ont pas les mêmes représentations du lien social et du travail collectif. Les premiers estiment que les français accordent plus d'importance aux objectifs (toujours 18%, souvent 54%) au détriment d'un bon rapport social.



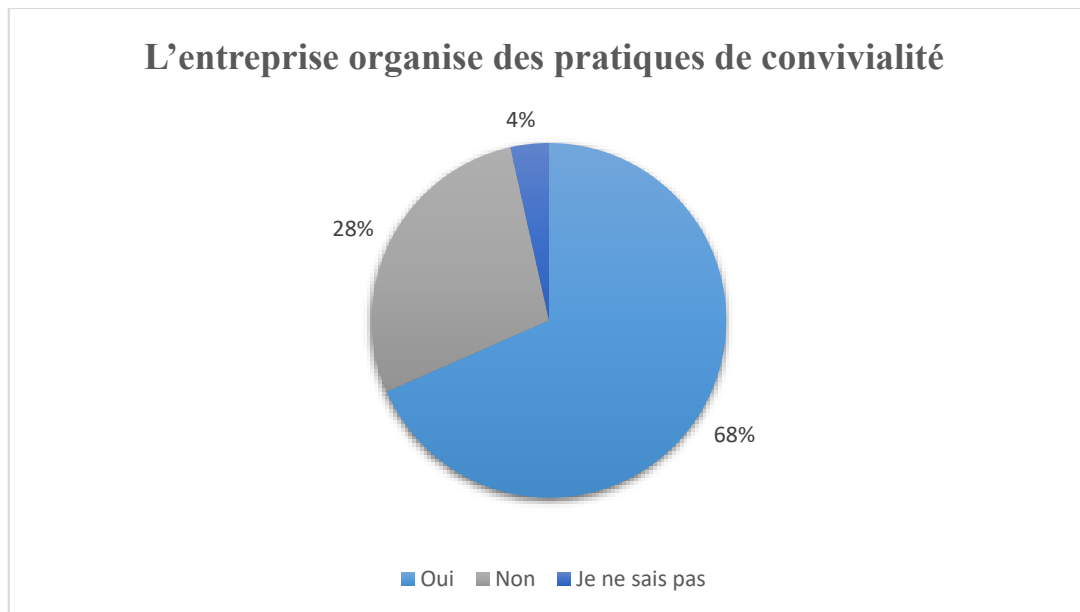
**Figure 19 :** L'importance accordée aux objectifs

Selon les répondants, ce lien social établi est beaucoup plus renforcé grâce aux pratiques de convivialité en milieu professionnel. Ainsi, 51% estiment que les pratiques de convivialités sont nécessaires, 18% estiment qu'elles sont absolument nécessaires et seulement 26% affirment qu'elles sont peu nécessaires.



**Figure 20 :** Importance des pratiques de convivialité dans le cadre professionnel

La question suivante confirme l'importance de ces pratiques, car 68% des répondants affirment que leur entreprise organise ce genre d'activité contre 28% qui ne le font pas, ce qui montre que les entreprises sont, de nos jours, conscientes de l'importance de ce type de pratiques pour améliorer la cohésion et la dynamique de leurs équipes de travail. Néanmoins 4% des répondants ne savent pas si leur entreprise organise ce genre d'activité.



**Figure 21 : Organisation des pratiques de convivialité**

#### **4. La distance hiérarchique**

La distance hiérarchique est une variable proposée par Hofstede (1994) pour l'étude des dépendances face au pouvoir. C'est-à-dire qu'il va falloir traiter de la distance à la hiérarchie, des sources du pouvoir, du besoin de liberté et d'autonomie et de la part du privé et du professionnel dans les rapports à la hiérarchie. Ces différents aspects seront présentés à travers les questions suivantes.

##### **4.1. Source de pouvoir en entreprise**

Ainsi la question ; « **selon vous, les sources de pouvoir en entreprise sont : les réalisations, la fonction, l'âge, le rang social, le sexe ?** » nous permet de saisir comment les autochtones perçoivent les sources de pouvoir. Ainsi, selon les réponses, la première source de pouvoir en entreprise est 'les réalisations' (43%) suivie par 'la fonction' (24%), 'l'âge' (15%), 'le genre' (11%) et enfin 'le rang social' (7%).

**Tableau 16 :** Sources du pouvoir en entreprise perçue par les autochtones

	<i>La fonction</i>	<i>L'âge</i>	<i>Le genre</i>	<i>Le rang social</i>	<i>Les réalisations</i>
<b>Homme</b>	13%	13%	4%	4%	26%
<b>Femme</b>	11%	2%	7%	2%	17%

#### 4.2. Styles de leadership appliqués en entreprise

Pour la question qui concerne les styles de leadership, qui représente un élément important pour les différentes organisations. Il permet de distinguer les traits qui caractérisent le leader, ses comportements, ses rapports avec ses subordonnés, ses réactions lors des situations particulières (jeu de pouvoir), ces nombreux éléments influencent la relation manager-subordonné.

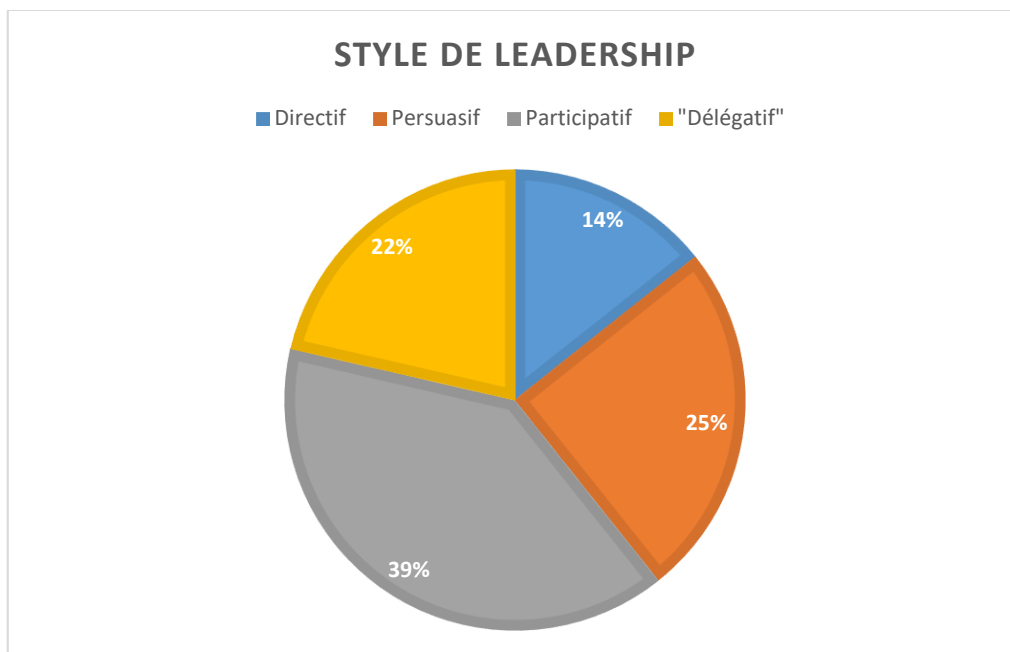
Nous nous sommes basées principalement sur le modèle de Likert et celui de Hershey et Blanchard pour élaborer le tableau avec les différents styles de leadership. Likert<sup>430</sup> a distingué quatre styles de direction à partir de plusieurs enquêtes sur le terrain. Il s'agit du manager autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif. Quant aux deuxièmes<sup>431</sup>, ils ont élaboré le modèle dit de leadership situationnel. Selon lequel il n'existe pas de « bon » style de leadership, c'est-à-dire que chaque '*leader*' doit adopter le style le plus adapté à la situation. Les quatre styles sont, le style directif, persuasif, participatif et délégatif.

Ce sont donc ces différents styles de leadership que nous avons utilisés pour notre questionnaire afin de mesurer le degré de la hiérarchie dans chacune des entreprises interrogées.

Les réponses à la question liée au style de leadership appliqué au sein des entreprises, nous montrent que les avis divergent, et que le style qui prend le dessus est le « leadership participatif » avec 39%, suivi par le « leadership persuasif » 25%, ensuite le « leadership 'délégatif' » 21% et en dernier lieu le style « directif » avec 14%.

<sup>430</sup> Likert Rensis, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1974

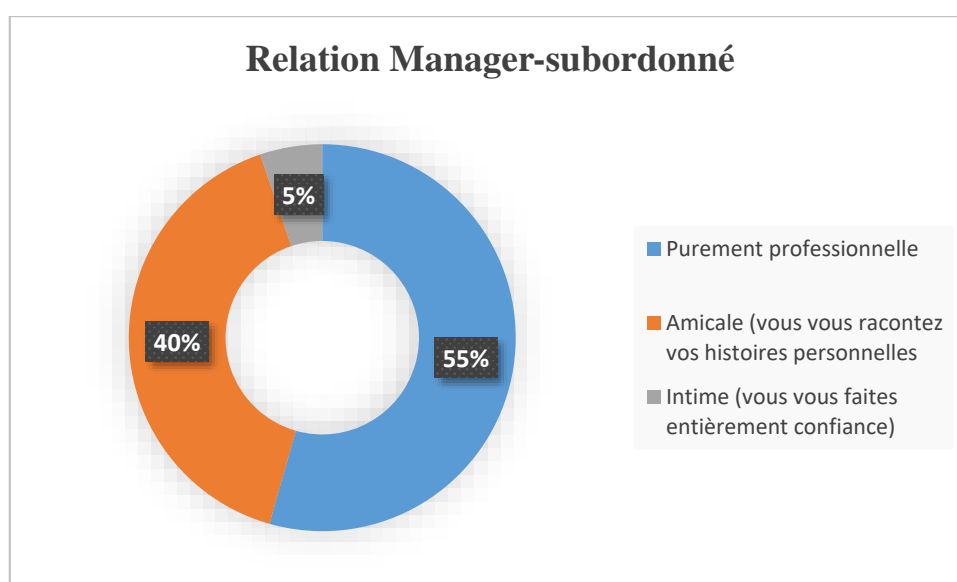
<sup>431</sup> Hersey P., Blanchard K. H., *Management of organisational behavior*, Prentice-Hall, 1982



**Figure 22 :** Style de leadership appliqué au sein des entreprises interrogées  
Ces résultats montrent que les deux styles qui priment sont le leadership participatif et persuasif.

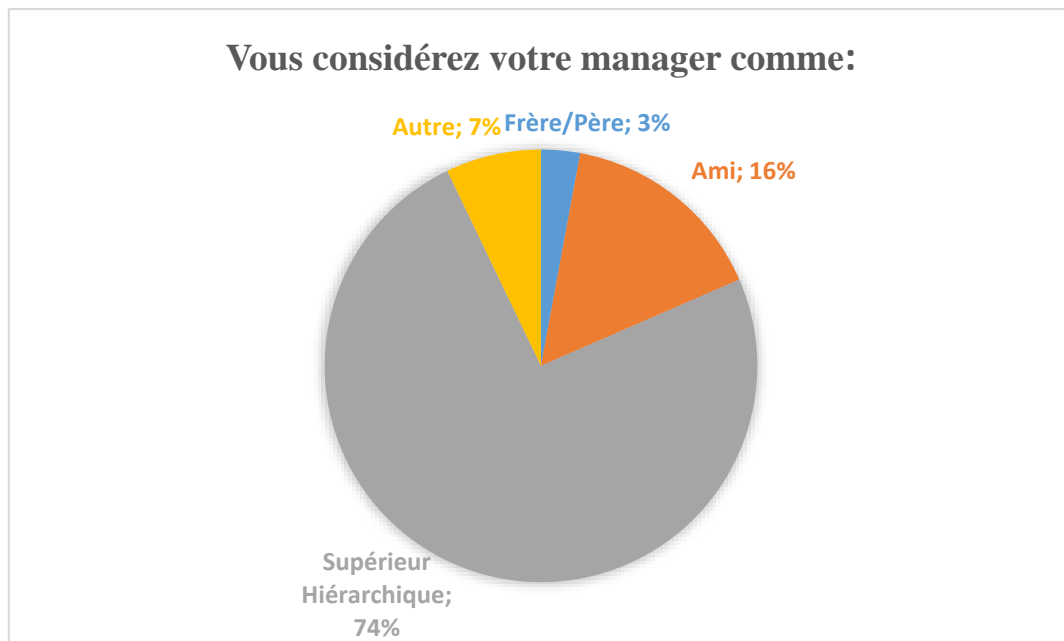
#### 4.2.1. Relation Manager-subordonné

Nous avons posé la question suivante pour évaluer la qualité des rapports entre les autochtones et leurs supérieurs français : « **La relation que vous entretenez avec vos managers étrangers est : purement professionnelle, amicale ou intime ?** »



**Figure 23 :** Les rapports entre les cadre français et subordonné marocain  
55% des répondants estiment avoir des relations purement professionnelles avec leur supérieur, 40% entretiennent des relations amicales, 5% uniquement déclarent faire entièrement confiance

à leur manager. La majorité des répondants considère le manager comme supérieur hiérarchique (75%) un taux très élevé pour signifier qu'il existe une distance hiérarchique assez importante entre subordonné et supérieur. Comme le montre le graphique suivant.



**Figure 24 :** Perception du manager

Certes les rapports entre manager et subordonné sont marqués par une certaine distance hiérarchique pourtant ceci n'empêche nullement le dialogue et l'échange mais bien au contraire. Car comme nous l'avons cité plus haut, le style de leadership le plus utilisé est le « style participatif » ce qui permet aux différents collaborateurs de partager le choix des objectifs et des stratégies, de participer à la prise de décision et de travailler en collaboration avec l'ensemble des collègues (cadres et subordonnés). Ceci encourage donc les subordonnés à consulter leur supérieur en cas de besoin.

La question suivante confirme ce constat, avec 97% des répondants qui affirment poser des questions pour mieux faire le travail, ce qui appuie le fait que l'échange et la communication sont bien pris en considération dans le travail au quotidien de la majorité des collaborateurs.

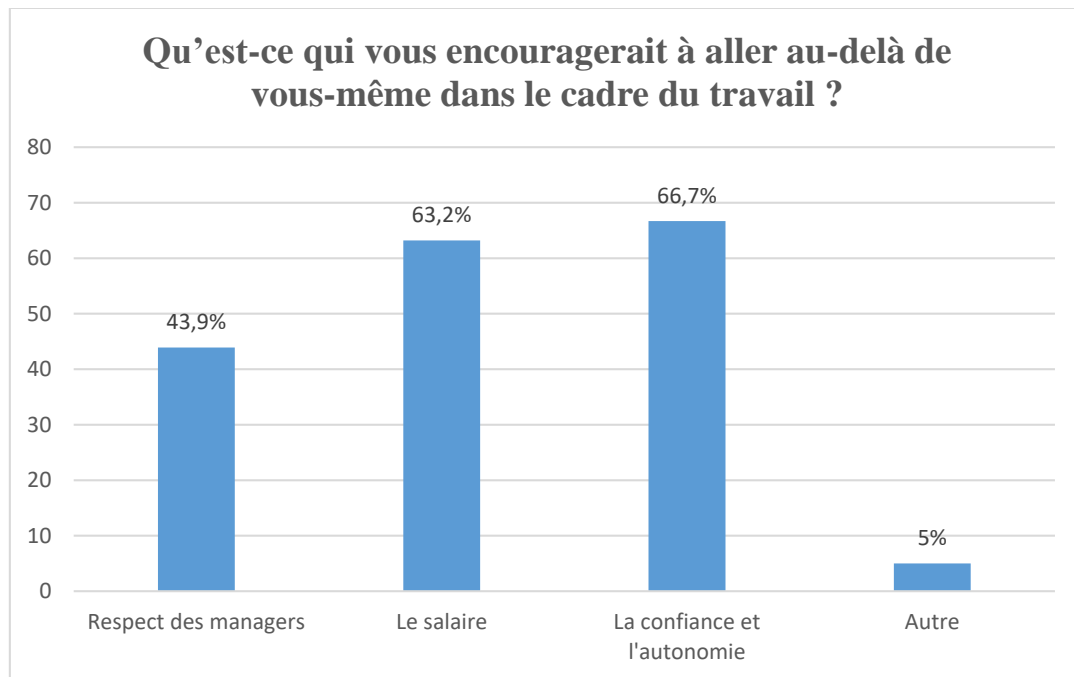


**Figure 25 :** Poser des questions pour mieux faire le travail

Consulter ses subordonnés pour la prise de décision, peut permettre au manager de gagner la confiance de ses collaborateurs.

#### **4.2.2. Sources de motivation**

Une deuxième source de motivation s'avère tout aussi importante que la participation des collaborateurs à la prise de décision, celle de l'autonomie. 67% des répondants affirment avoir besoin de confiance et d'autonomie pour aller au-delà d'eux-mêmes dans leur travail, suivi du salaire 63% et du respect des managers (44%).



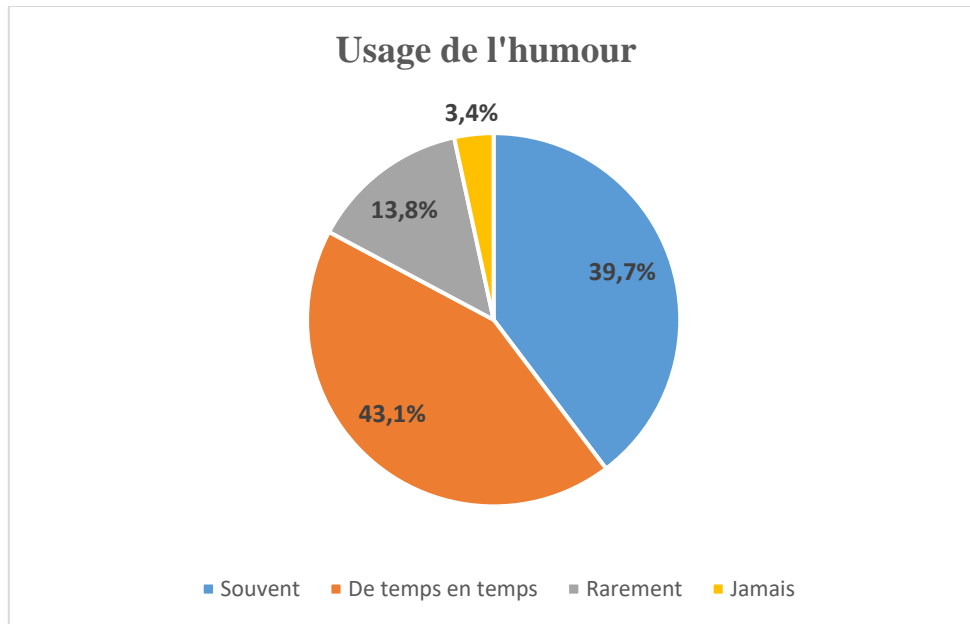
**Figure 26 : Source de motivation**

Ces différents critères peuvent constituer des facteurs déterminants dans la composition des rapports établis entre managers étrangers et leurs collègues autochtones, ils doivent donc être pris en compte dans la constitution des équipes de travail et dans la stratégie et la politique de l'entreprise pour réussir à atteindre les objectifs escomptés.

#### **4.2.3. Le formel et l'informel dans l'organisation**

La part du formel et de l'informel joue aussi un rôle important dans la définition des rapports entre manager et subordonné ainsi que dans la détermination de la distance hiérarchique et la qualité des relations. Le poids des relations informelles constitue un élément décisif pour l'entreprise, cette dernière intègre dans sa stratégie tous les éléments de coordination nécessaires à la gestion, cependant les comportements informels restent très peu exploités.

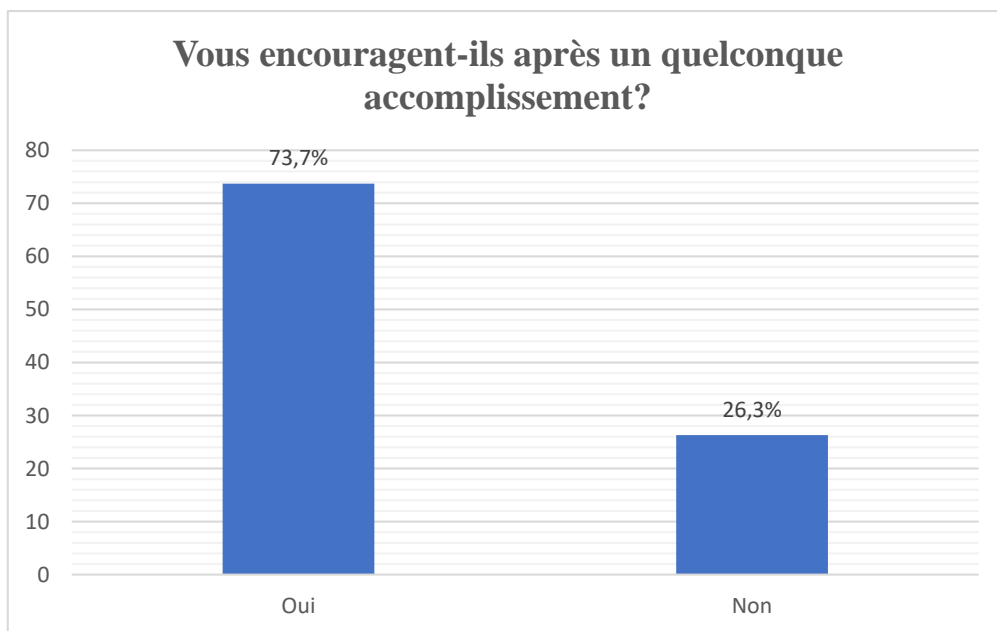




**Figure 27 :** Utilisation de l'humour

Dans ce sens, nous souhaitons évaluer l'utilisation de l'humour dans le quotidien des répondants, ainsi comme le montre le graphique ci-dessus, 43% affirment faire des blagues de temps en temps, 39% le font souvent, 14% rarement et 4% ne le font jamais.

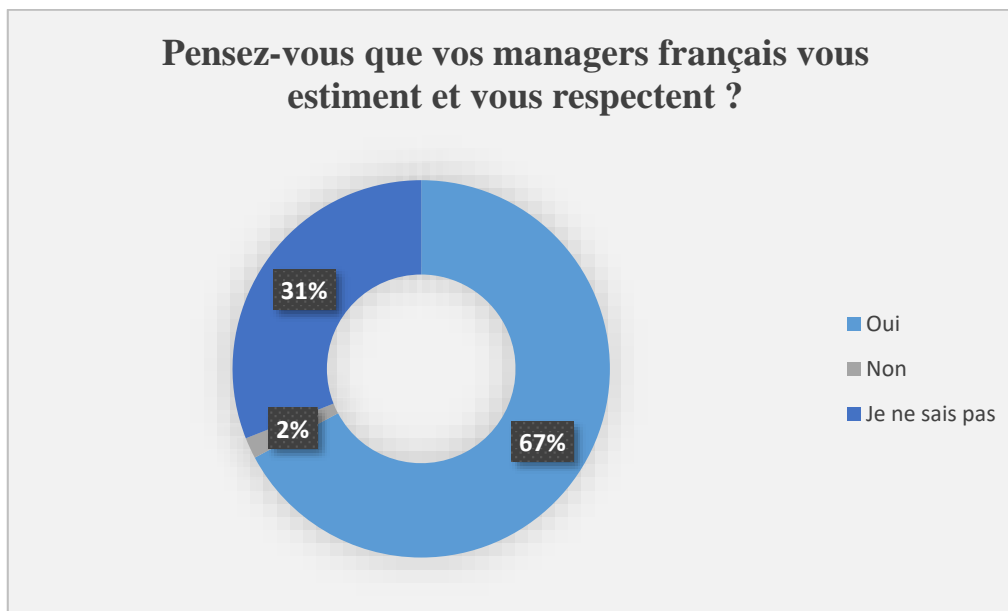
Un dernier point, tout aussi important que les précédents, concerne la motivation par la reconnaissance, nous avons posé la question suivante pour savoir s'il était important pour les autochtones qu'on les encourage après l'accomplissement d'un travail.



**Figure 28 :** La motivation par la reconnaissance

74% des cadres français encouragent leurs collaborateurs à la suite d'un travail réussi, ce qui prouve l'importance de cette démarche pour la motivation et l'amélioration des conditions de travail. Aussi, le respect et l'estime peuvent être des facteurs importants pour le maintien de rapports professionnels basés sur la confiance et réduire ainsi la distance hiérarchique.

Nous avons donc posé la question suivante :



**Figure 29 :** Respect des managers pour leurs subordonnés

Pour savoir comment les 67% des répondants se voient respectés, nous leur avons demandé de citer un exemple de situation qu'ils ont vécu et à travers laquelle ils ont conclu ce respect, que nous avons rassemblées sous forme du tableau suivant.

**Tableau 17 :** Exemple de situations citées par les répondants reflétant le respect des managers français

Le respect ça se gagne. En étant assidu et sérieux, forcément le manager respecte son subordonné.
Sur pas mal de problématiques traitées et que j'ai pu résoudre tout seul ce qui m'a permis de faire mes preuves et donc de gagner leur respect
En me félicitant après avoir fait un très bon travail
Ils me confient des tâches de poids et n'hésitent pas à demander mon avis
Ils m'ont aidé pour le logement.
Avant de prendre toute décision, le manager demande l'avis de tout le monde en le prenant en considération.

Par des remerciements
Après chaque travail fini, je reçois des compliments
En nous donnant des recommandations ou des opportunités d'amélioration
Prendent en considération mes remarques, me parle avec respect...
Quand je fais une remarque sur une situation qui touche mes convictions on me soutient même s'ils ne sont pas d'accord
Le pot de départ
Exemple durant le jeûne mon manager m'autorise de travailler pendant ma pose du midi et arriver 1h plus tard le matin
Quand vous présentez vos travaux en congrès ils sont fiers de dire que vous travaillez avec eux
<b>Ton hautain</b>
<b>Difficile à expliquer</b>

En résumé, les 14 répondants sur 16 qui ont donné des exemples de situation, affirment être respectés à travers des remerciements, des encouragements, des compliments et aussi l'autonomie qu'on leur accorde dans leur travail. D'autre le ressentent à travers leur participation à la prise de décision, leur présence à des congrès, la prise en compte des convictions religieuses (adaptation des horaires pendant le mois de ramadan).

Cependant une seule personne estime qu'on ne la respecte pas à cause du ton hautain avec lequel on s'adresse à elle. Tous ces éléments montrent que la part de l'informel peut jouer un rôle décisif dans la relation établie entre un manager français et ses subordonnés, ils peuvent à la fois réduire la distance hiérarchique, instaurer une confiance et améliorer les échanges comme ils peuvent créer des barrières et des écarts entre les différents collaborateurs.

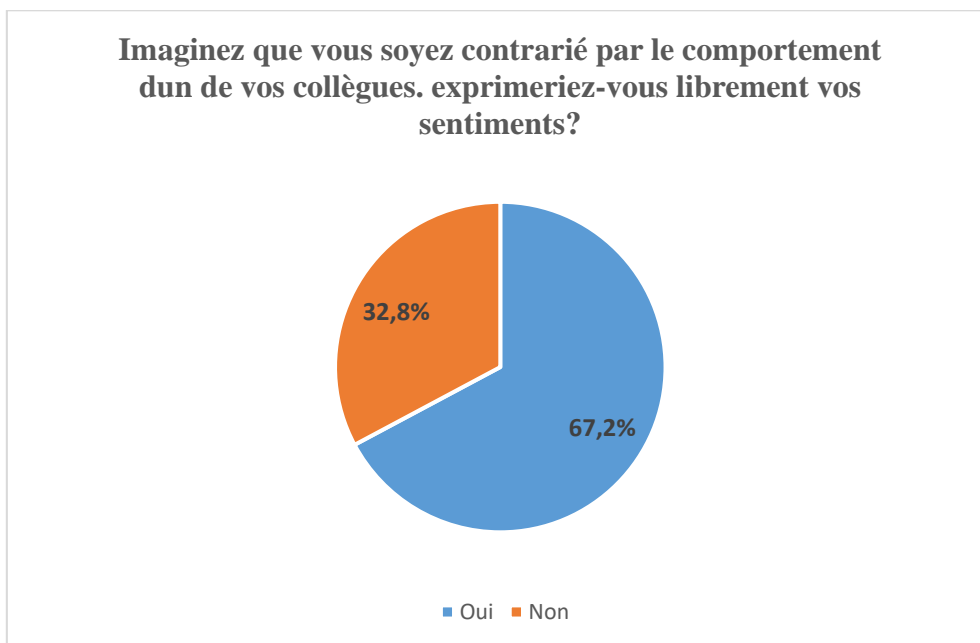
## 5. L'affectif et le rationnel

La part de l'affectif et du rationnel est plus ou moins importante selon la culture. Certaines cultures laissent facilement et librement apparaître leurs sentiments par rapport à une situation ou un événement ; d'autres préfèrent maîtriser leur ressenti et adoptent des attitudes plus neutres et rationnelles.

Il est donc important de savoir qu'une personne à fort degré d'affectivité s'attend à ce que ses sentiments soient pris en compte par les autres, ce qui, dans le cas contraire, peut donner lieu à des frustrations et des déceptions, à l'inverse d'une personne rationnelle qui s'attend plutôt à un

retour objectif et des réponses directes sans affectivité. C'est donc un facteur qui peut influencer les styles de communications, la manière de gérer les conflits et l'attitude face à la hiérarchie.

Le fait d'exprimer ouvertement ses sentiments face à une situation bouleversante est un choix approuvé par 67% des répondants. Comme le montre le graphique suivant.



**Figure 30 :** Expression des sentiments

Il semble, d'après le croisement des variables 'expression des sentiments' et 'genre', que l'expression des sentiments est une caractéristique beaucoup plus présente chez les femmes (81%) que chez les hommes (56%).

**Tableau 18 :** Expression des sentiments par genre

Expression des sentiments	Femme	Homme
<b>Non</b>	19%	44%
<b>Oui</b>	81%	56%

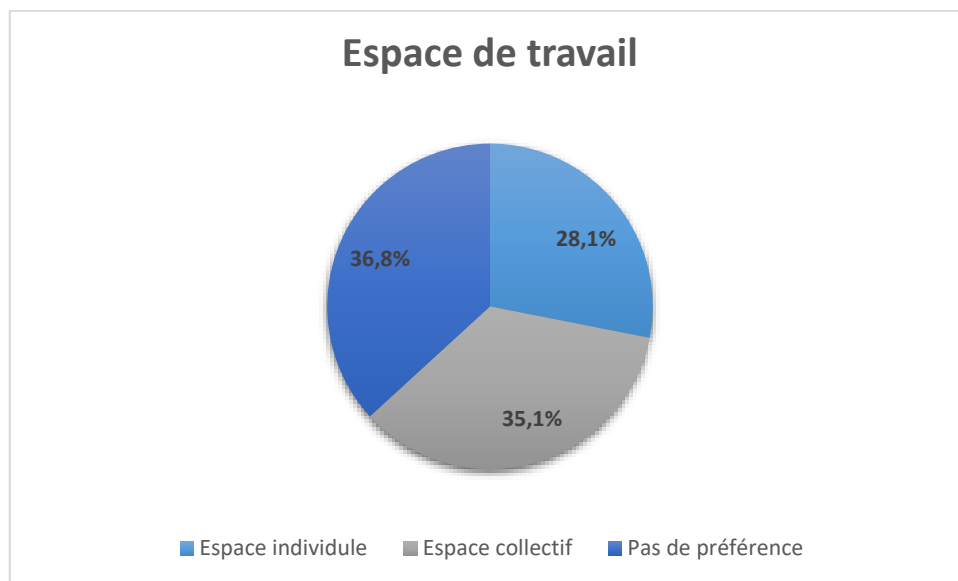
La majorité des répondants -surtout les femmes- sont prêts à exprimer ouvertement leur ressenti et à montrer leur degré d'affectivité lors d'une situation particulière. Ceci peut confirmer ce que nous avons cité plus haut concernant l'importance accordée par l'autochtone aux liens sociaux et affectifs avec autrui et aux respects de ses convictions et ses valeurs.

## 6. La proxémique culturelle

La variable que nous examinons ici concerne la relation que les différents individus établissent avec l'espace et son impact sur la proxémique et l'ergonomie. Ce n'est donc pas la proxémique au sens 'distance interpersonnelle' que nous évoquons dans le point suivant mais le rapport à l'espace et son rôle dans la communication.

En effet, « *l'espace organise et oriente la communication ; il impose des voies de circulation, des canaux formels qui épousent la nécessité de structurer l'information sur un mode fonctionnel. Le dispositif spatial [...], [oriente] plus ou moins fortement les communications*<sup>432</sup> ». Nous avons ainsi choisi d'étudier les préférences des espaces de travail pour en apprendre plus sur les interactions ayant lieu entre les différents collaborateurs.

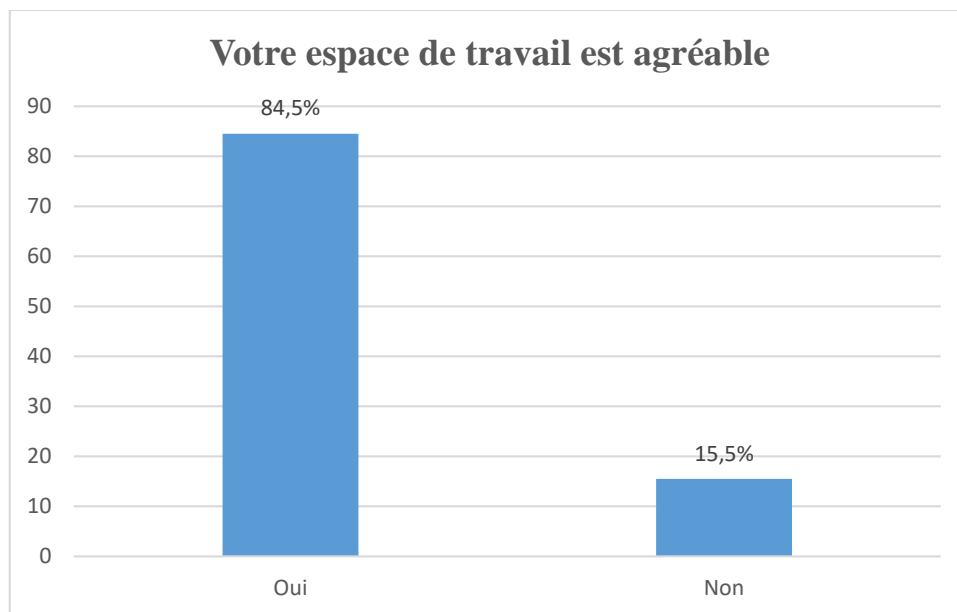
Au sein des différentes entreprises, les avis sont assez partagés avec 35% des répondants qui apprécient le travail en *Open space*, 28% ont une préférence pour les espaces individuels et le reste est indifférent.



**Figure 31** : Choix de l'espace de travail

Nous avons posé la question suivante pour savoir si les différents espaces de travail étaient agréables et sinon que fallait-il faire pour les améliorer.

<sup>432</sup> Fisher G-N, Fousse C., *Espaces de travail et communication*, In Espace et communications dans les organisations, Revues Communication et Organisation, N° 21, 2002, p. 97



**Figure 32 :** Conditions de travail

Ainsi, 85% des répondants estiment travailler dans de bonnes conditions et seulement 15% ne le pensent pas. Leurs recommandations pour améliorer les conditions de travail se rejoignent (pour 5 réponses sur 6) sur le fait « **d’avoir des espaces individuels et privés pour avoir plus d’intimité, éviter le stress et ne pas être envahi** », seulement un répondant a indiqué vouloir « **des activités hors temps du travail** » pour améliorer les conditions de travail.

En résumé, le travail dans des espaces collectifs est représenté par un taux de répondants le plus élevé, nous avons croisé les deux variables Espaces de travail et statut au sein de l’entreprise pour voir si le statut jouait un rôle dans le choix des espaces.

**Tableau 19 :** Choix des Espaces en fonction du statut

Espace de travail	Cadre intermédiaire	Cadre supérieur	Directeur	Employé
<b>Cela vous est égal</b>	20%	35%	60%	44%
<b>Dans un espace collectif</b>	40%	35%	40%	33%
<b>Dans un espace individuel</b>	40%	30%	0%	22%

Les taux qui représentent les différents statuts ont une préférence pour les espaces collectifs, le statut n’a donc aucune incidence sur le choix des espaces de travail.

## 7. Relations spécifiques / relations diffuses et degré d'ouverture

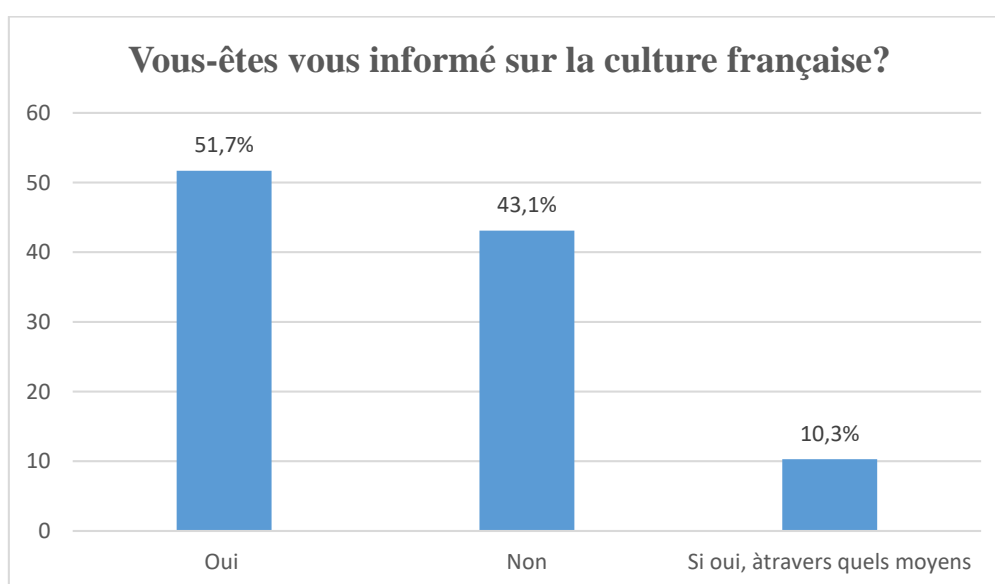
Comme nous l'avons expliqué au niveau de la première partie, la part du privé et du professionnel n'est pas la même pour toutes les cultures. Les rapports qu'entretiennent donc les supérieurs avec leurs subordonnés ne sont pas les mêmes pour toutes les cultures. Ces relations sont induites par un faisceau d'actions et d'attitudes qui révèlent l'adaptation ou le rejet.

Rappelons ici ce que les termes relations diffuses et relations spécifiques signifient. Pour les premières, la relation reste toujours la même entre un manager et ses subordonnés. Qu'ils soient en entreprise ou ailleurs, les rapports restent toujours les mêmes contrairement aux deuxièmes où la relation change en fonction du contexte et de la situation. Ces deux types de relations jouent un rôle important dans le milieu professionnel. Elles permettent ainsi de mesurer le degré d'ouverture des cadres étrangers et de leurs collègues autochtones.

Il est question à ce niveau-là de mesurer les différentes attitudes et la capacité d'adoption de tout ce qui est nouveau et différent qu'il s'agisse des modes de gestion, des valeurs, des règles ou de manière de penser.

Un des aspects du degré d'ouverture consiste en l'intérêt porté par les autochtones à la culture française. La volonté d'apprendre sur l'autre et sa culture et la capacité d'adaptation aux différents modes de vie constituent une véritable intelligence et compétence culturelles.

Selon 52% des répondants, il est important de s'informer sur la culture de l'autre essentiellement à travers les médias (internet et documentaires) et, en posant directement les questions aux personnes concernées.



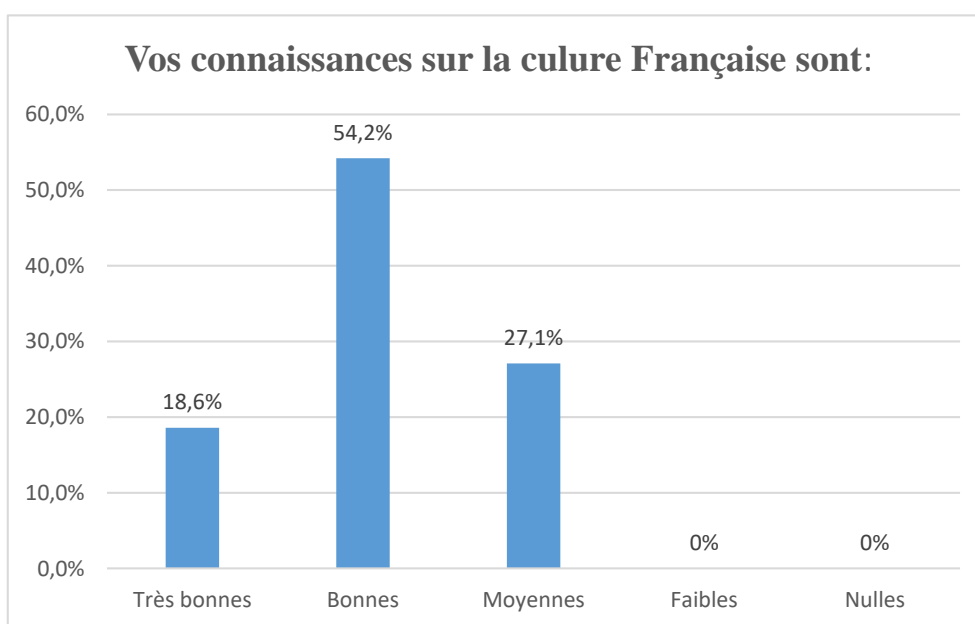
**Figure 33 :** Intérêt porté par les autochtones à la culture française

Les moyens que les 10%, -ayant répondu ‘oui’ à la question précédente-, utilisent pour s’informer sur la culture française, sont répartis dans le tableau suivant :

**Tableau 20** : Moyens utilisés pour s’informer sur la culture française

<i>A travers quel moyen?</i>	<i>Taux de réponses des 10% ayant répondu oui</i>
<i>Les traditions, la cuisine, les fêtes</i>	7%
<i>Internet</i>	64%
<i>Questions</i>	7%
<i>Internet et documentaires.</i>	7%
<i>Documentaires</i>	7%
<i>Directement en leur demandant</i>	7%

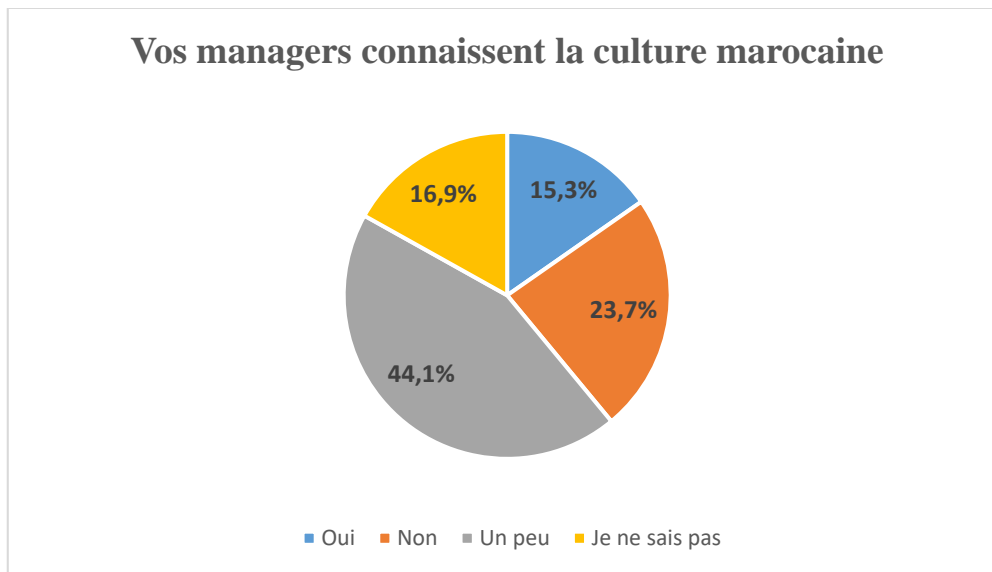
Par ailleurs, 54% des répondants estiment avoir de bonnes connaissances sur la culture française, 19% de très bonnes connaissances et 27% des connaissances moyennes. Au total, la majorité des autochtones souhaitent apprendre davantage sur la culture de leurs collègues français et sont curieux de connaître les différents aspects de leur culture, ce qui confirme un degré d’ouverture important envers les autres collègues et les autres cultures.



**Figure 34** : Connaissance de la culture française

Ensuite, pour savoir si c’est le même cas pour les cadres et managers français par rapport à l’ouverture vers les autres, nous avons posé les questions suivantes qui concernent la perception des autochtones de leurs collègues français et des efforts fournis pour s’adapter au contexte marocain.



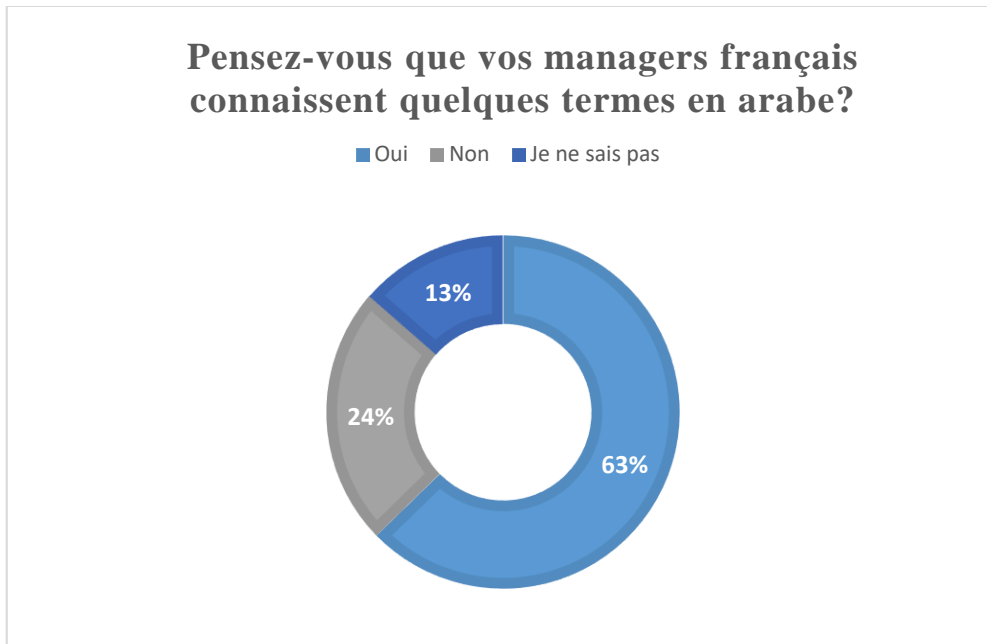


**Figure 35 : Connaissance de la culture marocaine**

Pour cette question, les avis sont partagés entre 44% des répondants qui estiment que leurs supérieurs français connaissent un peu la culture marocaine, seulement 15% affirment qu'ils la connaissent, et 24% témoignent qu'ils ne la connaissent pas.

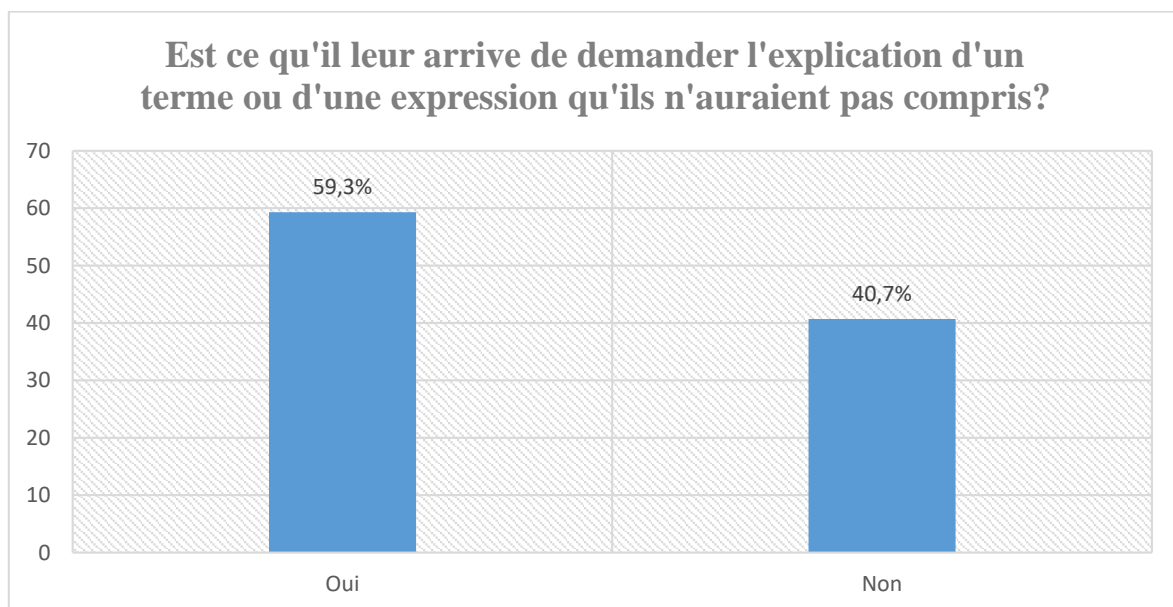
A la suite de cette question, nous avons souhaité savoir si les cadres français faisaient l'effort de connaître un peu la langue arabe, 63% des autochtones affirment que oui et 13% ne savent pas si leurs managers connaissent des termes en arabe. Ce qui représente un pourcentage assez conséquent, car ceci pourrait éventuellement indiquer le manque de communication entre les différents collaborateurs, qu'il n'y a pas assez d'échanges pour pouvoir savoir si oui ou non les managers français connaissent la culture marocaine.

Cette interprétation est également valable pour la question suivante qui montre que 13% des autochtones ne savent pas si leurs managers français connaissent des termes en arabe.



**Figure 36 :** Connaissance de la langue arabe

Par ailleurs, 60% des répondants indiquent que leurs managers demandent des explications des termes qu'ils ne comprennent pas en arabe. Ceci confirme l'effort des français pour s'intégrer dans une société distincte de la leur avec une culture, une religion et un mode de vie et de pensée complètement différents.



**Figure 37 :** Les cadres français demandent l'explication des termes en arabe

Tous ces éléments peuvent nous indiquer à quel point les autochtones et les français sont prêts à s'ouvrir et se découvrir les uns les autres. Les rapports établis peuvent changer en fonction de la situation, les managers peuvent demander des explications des termes ou des aspects culturels

méconnus, ce qui sort du cadre professionnel et peut éventuellement briser la glace entre les supérieurs et leurs subordonnés. La relation peut donc être qualifiée de purement professionnelle comme elle peut être amicale selon le contexte.

Nous avons vu plus haut que les autochtones sont plus orientés vers les rapports humains que vers les objectifs et les résultats contrairement aux managers français qui optent pour un management par objectif. De ce fait la relation peut être qualifiée de diffuse d'une part et spécifique de l'autre. Pour éviter les malentendus et les incompréhensions, il serait plus judicieux pour les autochtones et les managers français de trouver un équilibre afin de réconcilier le spécifique et le diffus.

## **8. Le matériel et le spirituel**

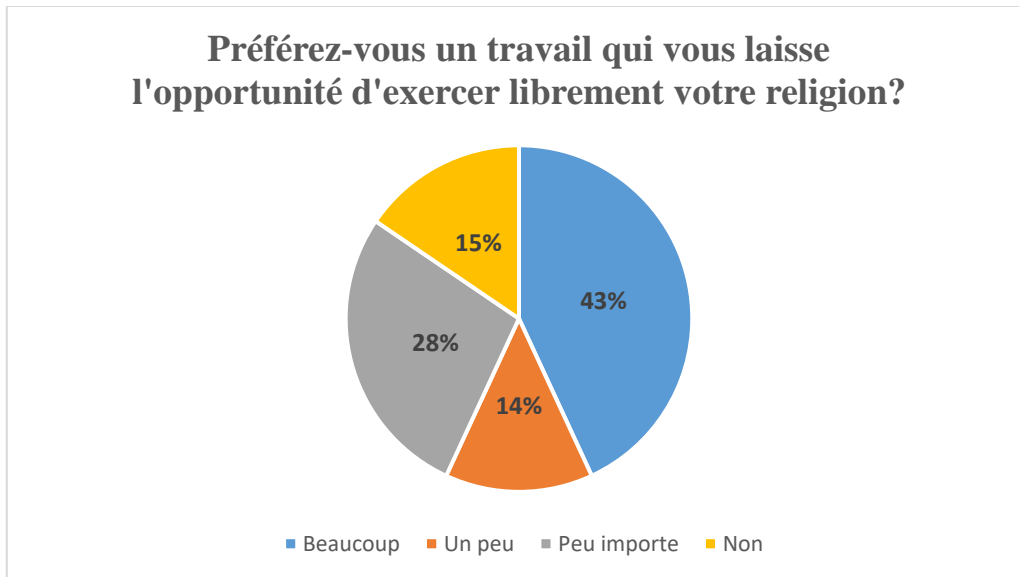
La part de la spiritualité est plus ou moins importante selon les cultures. Celle-ci nourrit les représentations, les modes de vie et les usages sociaux, les charge de sens et leur attribue des significations. Elle façonne la relation de l'entreprise avec son environnement non seulement externe mais interne aussi notamment avec les différentes équipes de travail.

Nous avons montré au niveau du contexte marocain, le lien étroit qui existe entre la signification de la religion et les diverses perceptions du travail spécifiquement et de la vie globalement. C'est un pays qui se base sur la religion pour fixer les lois et instaurer les règles. Ceci n'est pas sans conséquence sur le travail en entreprise.

Ainsi, malgré le fait que les entreprises au Maroc soient des multinationales siégeant un peu partout dans le monde, elles sont obligées de recruter des personnes de diverses origines et nationalités et donc diverses cultures. De ce fait, dans le domaine de la gestion et de la communication dans un contexte interculturel, les managers ne peuvent omettre une dimension aussi importante sous peine d'être décalé par rapport à la réalité culturelle du pays.

On peut croire que l'entreprise est un espace laïque, surtout s'il s'agit d'une entreprise étrangère implantée, les différents collaborateurs aspirent à une soi-disant neutralité et peuvent même considérer la question comme étant tabou.

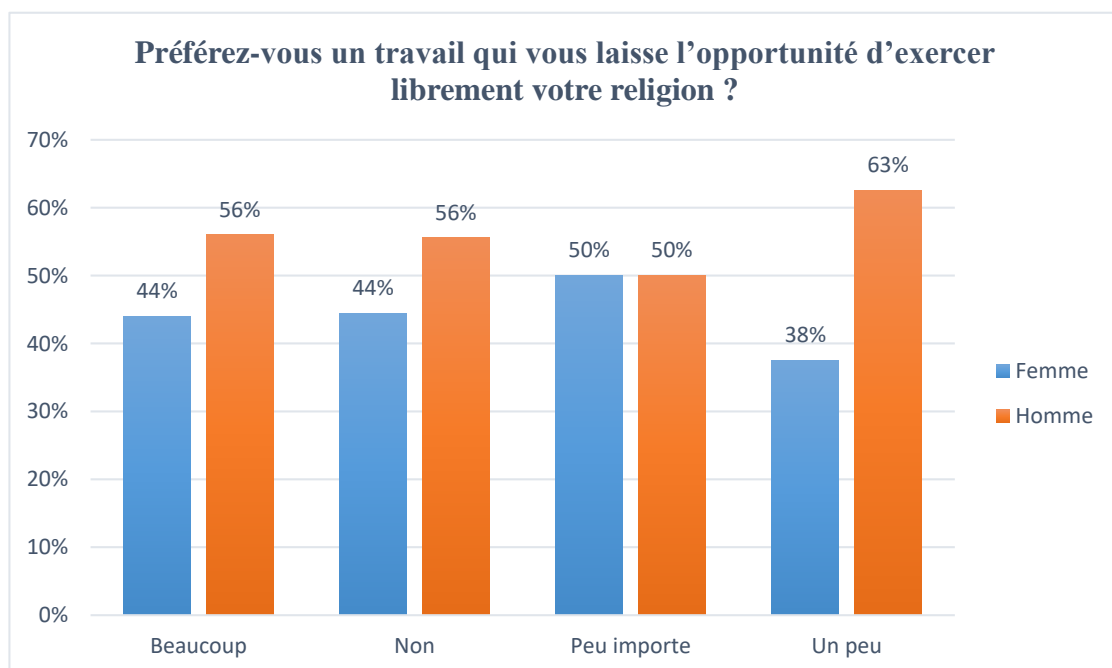
Nous avons examiné le lien existant entre le travail et la religion, et remarqué que l'étendue est plus importante qu'on ne pourrait croire. Ainsi une première question démontre que les autochtones ont un attachement considérable à la religion, ainsi plus de 50% préfèrent avoir un travail qui laisse la liberté d'exercer la religion.



**Figure 38 : Exercice de la religion**

La question qu'on se pose à partir des réponses de la figure ci-dessus est la suivante : est-ce que les autochtones préfèrent un lieu de travail qui les empêche d'exercer leur religion, car avec les 15% qui répondent non, s'agit-il seulement de dire non, pas forcément, ou qu'ils pouvaient travailler dans un environnement laïc. Il est difficile pour nous d'interpréter cette réponse sans précisions de leur part.

Nous avons croisé cette variable avec le genre pour voir si les hommes sont plus religieux que les femmes ou l'inverse.



**Figure 39 : Exercice de la religion par genre**

A travers le graphique, nous pouvons remarquer que la part de religiosité des hommes est assez élevée comparé à celle des femmes, ceci est peut-être dû à la masculinité de la société. Le besoin pour les autochtones d'exercer leur religion est plus ou moins grand, ils souhaiteraient avoir l'occasion de pratiquer leur religion dans le cadre de leur travail.

Nous avons souhaité à la suite de cette question savoir si les différentes entreprises prenaient en considération les spécificités culturelles du pays dans leur stratégie de gestion. Ainsi, 86% de répondants affirment que leurs entreprises ne prennent aucunement en considération les spécificités culturelles au travail. Seulement 12% des répondants ont un endroit de prière au sein de leur lieu de travail.

**Tableau 21 :** Moyen mis à la disposition des collaborateurs pour l'exercice de leur religion

<i>Quels sont les moyens que l'entreprise met à la disposition de ses collaborateurs</i>	<i>Taux de réponses</i>
<i>Aucune proposition</i>	86%
<i>Un horaire aménagé pour le ramadan</i>	2%
<i>Lieu de prière</i>	12%

Dans le même sens, nous avons souhaité savoir quelle entreprise et quel secteur d'activité donne plus de liberté à l'exercice de la religion, nous avons ainsi croisé la question précédente avec le secteur d'activité. Le tableau suivant illustre les résultats obtenus.

**Tableau 22 :** Secteur d'activité et prise en compte des spécificités culturelles

<i>Secteur d'activité</i>	<i>Un horaire aménagé pour le ramadan</i>	<i>Lieu de prière</i>	<i>Aucune proposition</i>
<i>BTP</i>	0%	0%	100%
<i>Commerce</i>	0%	0%	100%
<i>Industrie</i>	0%	13%	87%
<i>Services</i>	0%	25%	75%
<i>Culture et éducation</i>	17%	0%	83%
<i>Industrie automobile</i>	0%	25%	75%
<i>Médias et télécommunications</i>	0%	0%	100%

<i>Services financiers</i>	0%	0%	100%
<i>Informatique et télécommunications</i>	0%	0%	100%
<i>Médias et télécommunication</i>	0%	50%	50%
<i>ONG</i>	0%	0%	100%

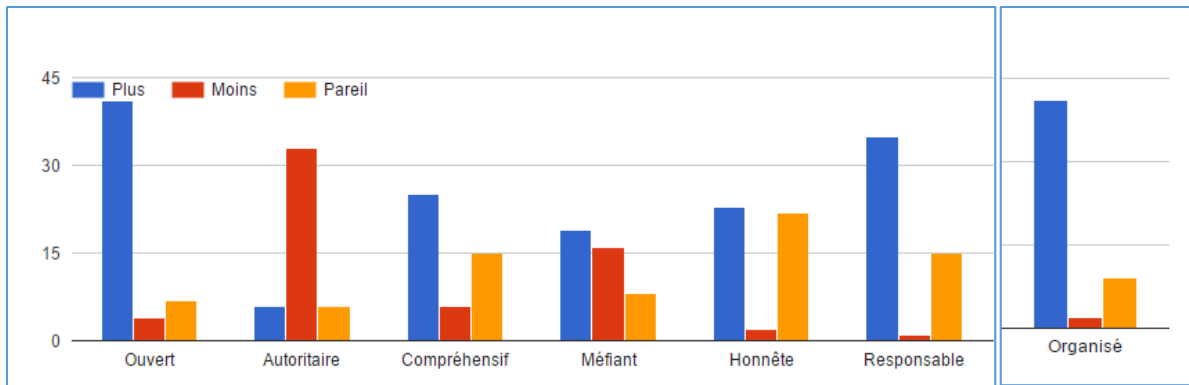
Les secteurs d'activité qui font l'effort de proposer un lieu de prière sont limités et beaucoup moins nombreux que ceux qui prennent en compte les spécificités culturelles du pays.

La présence du religieux semble plus forte chez les autochtones que chez les managers. Ils devraient donc connaître l'importance de cette dimension pour leurs collègues marocains, l'intégrer et l'utiliser à bon escient notamment pour la motivation du personnel au lieu de l'ignorer et en faire un tabou en milieu de travail, étant donné que ce sont des entreprises occidentales elles sont donc dans l'obligation de suivre le modèle laïc. Cependant, pour les autochtones, le travail est imprégné de principes religieux qui le déterminent et lui donnent de la valeur, autre que la valeur marchande.

## **9. Perception du cadre français par les autochtones**

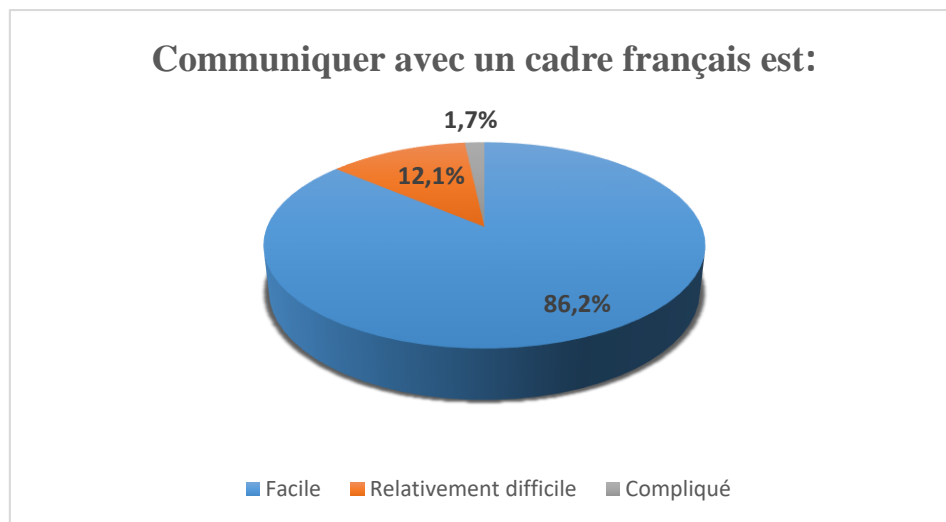
Pour conclure ces résultats obtenus à travers le questionnaire et avant d'entamer l'interprétation, nous avons souhaité connaître l'image des cadres français perçue par les autochtones et voir de quelle manière elle pourrait influencer le travail dans un contexte interculturel.

Nous avons ainsi désiré connaître les différentes impressions des autochtones quant à leurs collègues français. D'après le graphique suivant, les français sont plus ouverts, plus organisés, plus compréhensifs et plus responsables que les marocains, cependant moins autoritaires et aussi honnêtes que les marocains. Ceci peut signifier que les marocains ont plus de facilités de travailler avec un manager français qu'avec un marocain.



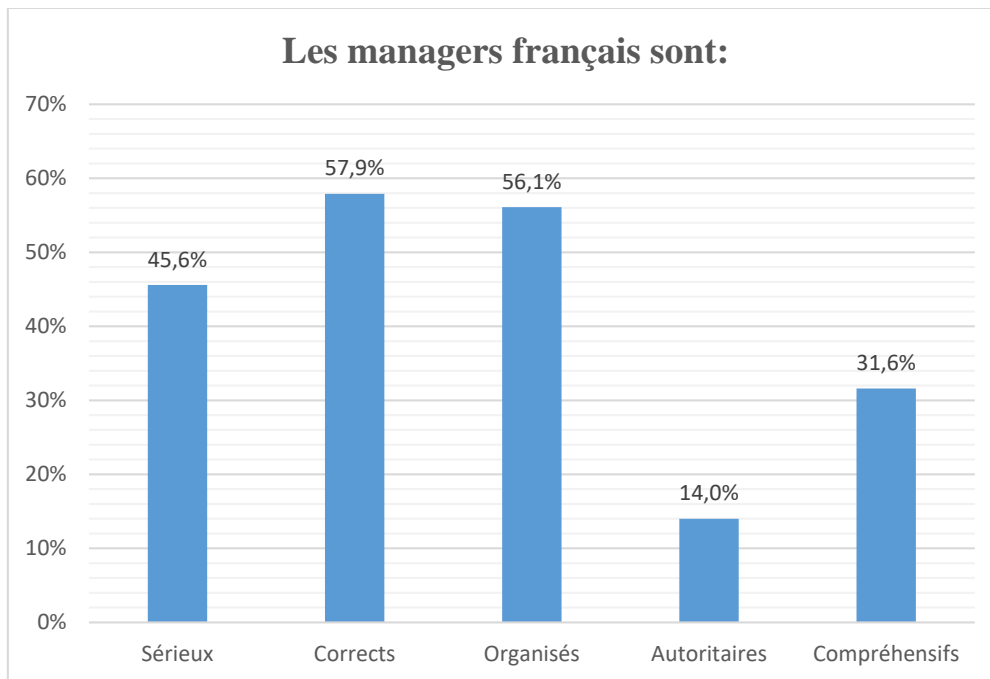
**Figure 40 : Le cadre français comparé au marocain**

Cette interprétation a été validée grâce à la question suivante qui appuie le résultat précédent. De ce fait 86% des répondants estiment que communiquer avec un cadre français est facile contre 12% qui le trouvent relativement difficile et seulement 2% le jugent comme étant compliqué.



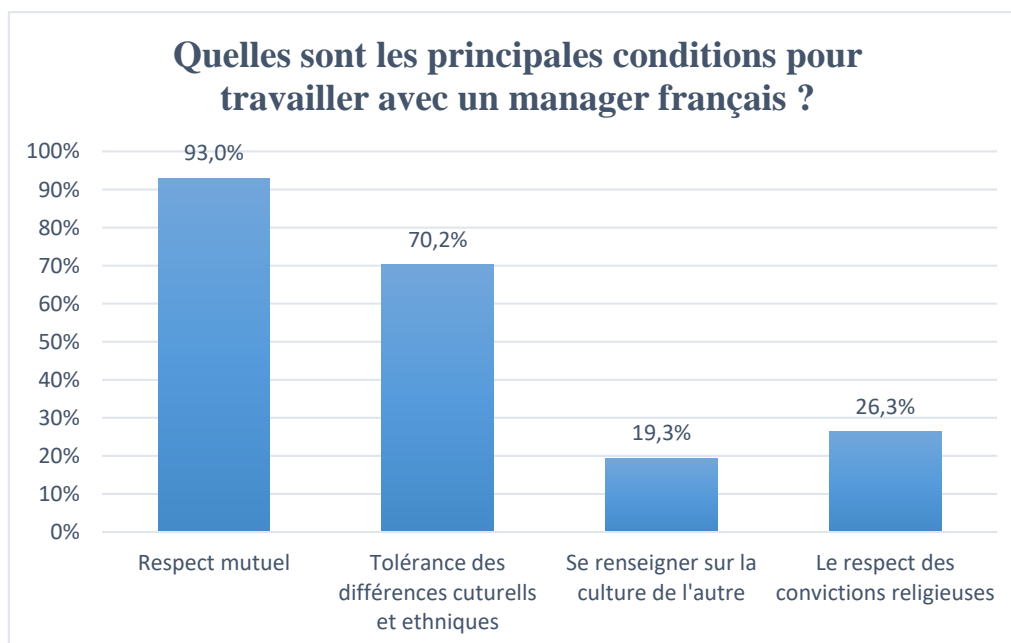
**Figure 41 : Communiquer avec un cadre français**

Ainsi les quatre principales caractéristiques attribuées au cadres français sont ; corrects (58%), organisés (56%), sérieux (46%) et compréhensifs (32%). Des qualités très utiles pour le milieu professionnel, qui pourraient éventuellement participer à l'amélioration, non seulement, du travail avec les autochtones, mais aussi des rapports entre les différents collègues issus de différentes cultures.



**Figure 42 :** Perception des cadres français par les autochtones

Pour conclure, nous avons jugé nécessaire de citer ces derniers éléments qui concernent les progrès que les autochtones ont pu repérer à travers leur collaboration avec des managers français au sein de leur milieu organisationnel. Les réponses aux questions sont représentées comme suit.

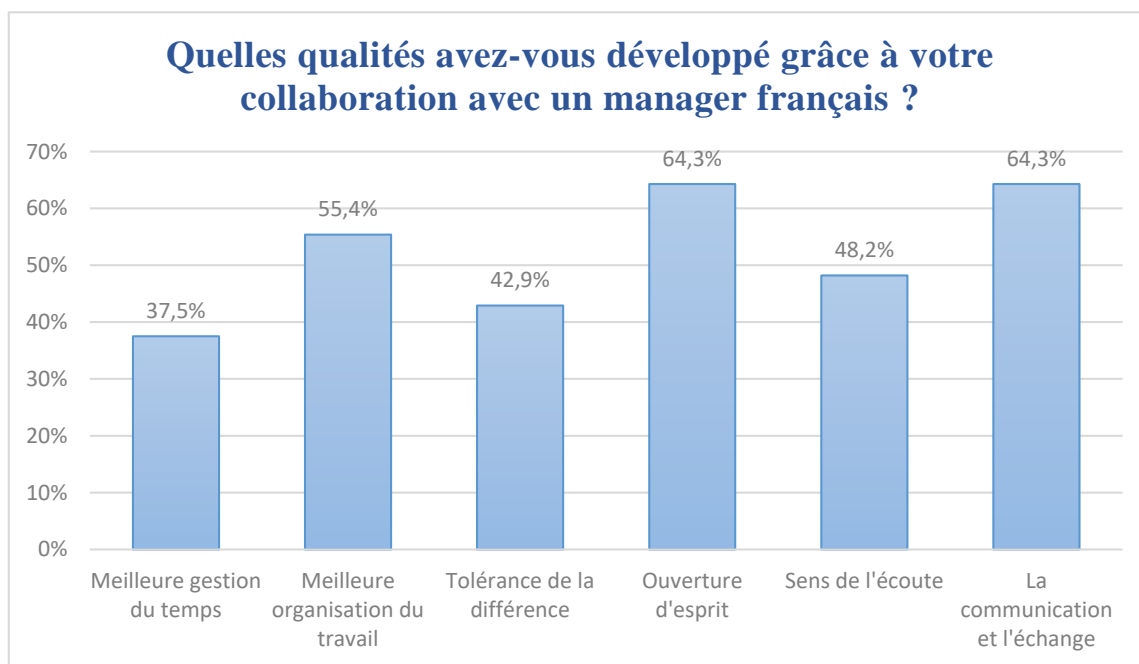


**Figure 43 :** Conditions pour une meilleure collaboration



En conséquence, 93% des répondants estiment que le respect mutuel est essentiel pour pouvoir collaborer, s'en suit la tolérance des différences culturelles et ethniques avec 70% et le respect des convictions religieuses (26%) et enfin le fait de se renseigner sur la culture des autres (19%) qui pourraient éventuellement faciliter les contacts, l'échange et la communication.

Les qualités que les autochtones ont pu développer grâce à leur collaboration avec des managers français sont assez nombreuses mais à des degrés d'importance différents.



**Figure 44 :** Qualités développées grâce à la collaboration avec un cadre français

En première position viennent au même niveau l'ouverture d'esprit et la communication et l'échange avec 64%, suivis de : meilleure organisation du travail 55%, sens de l'écoute 48%, tolérance des différences 43%, et enfin une meilleure gestion du temps 37%.

Tous ces éléments montrent que les autochtones sont prêts à améliorer leur travail et leurs rapports avec leurs collègues français pour une meilleure entente et que cette collaboration leur a permis de progresser au niveau de plusieurs aspects de leur travail au quotidien.

Dans le point suivant, nous proposerons une interprétation des résultats obtenus ce qui nous permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avons émises au début de cette recherche avant d'entamer l'analyse des entretiens.

## II. Discussions des résultats

Avant d'entamer l'interprétation des résultats obtenus grâce au traitement du questionnaire, nous avons jugé nécessaire de préciser que la culture d'entreprise a tendance à effacer la culture locale, de ce fait les résultats peuvent être biaisés. Le deuxième facteur qui pourrait éventuellement altérer nos résultats, est la désirabilité sociale des répondants, dont nous expliquerons l'influence plus loin.

### 1. Masculinité ou Féminité : une avancée vers l'égalité ?

Malgré les différents efforts de l'Etat marocain pour la mise en place de dispositions législatives mettant en valeur la place de la femme dans la société marocaine, les indicateurs statistiques de nos résultats montrent que la situation de la femme en milieu professionnel ne s'est améliorée que partiellement. D'ailleurs, le rôle de la femme au Maroc se limitait auparavant à la famille, la fécondité et l'éducation des enfants. Cette situation s'est améliorée, grâce aux multiples stratégies politiques et juridiques que le Roi Mohamed VI a instaurées depuis le début des années 2000 afin de promouvoir les droits des femmes au Maroc.

Les résultats de notre enquête montrent une situation inégalitaire des femmes qui se traduit par un faible niveau de scolarité comparé à celui des hommes et par une participation faible et limitée aux postes de responsabilités.

De nombreuses études ont montrés l'importance de l'égalité des genres pour un meilleur développement économique, nous citons ici un extrait du rapport de la banque mondiale qui appuie fortement ce constat :

*« Pour qu'une économie puisse fonctionner à la mesure de son potentiel, il faut que les compétences et les aptitudes des femmes soient consacrées à des activités qui les utilisent au mieux. (...). Lorsque la main- d'œuvre féminine est sous-employée ou mal utilisée — en raison de la discrimination à l'encontre des femmes sur les marchés et dans le cadre des institutions érigées par la société qui les empêche d'achever leurs études, de pouvoir exercer certaines professions et d'obtenir les mêmes rémunérations que les hommes — des pertes économiques s'ensuivent <sup>433</sup> ».*

D'autres études ont souligné l'importance du rôle de la femme, notamment les données du BIT où l'on constate que, « l'amélioration de la situation de la femme sur le marché du travail

---

<sup>433</sup> Banque mondiale, *Egalité des genres et développement. Rapport sur le développement dans le monde*, Washington, 2012, p.3

*entraînera une amélioration de leur pouvoir de négociation dans le ménage, une amélioration du bien-être des enfants, une baisse des taux de fécondité et une augmentation de la productivité des foyers. L'amélioration de la scolarité des filles aura également pour effet à long terme d'augmenter le taux de participation au marché du travail*<sup>434</sup> ».

Dans ce sens le royaume a adopté plusieurs législations et mis en place des politiques afin d'appuyer son engagement pour l'amélioration de la situation de la femme en société de manière générale et en entreprise plus spécifiquement<sup>435</sup>. Cependant, ces avancées sont loin d'être concrétisées de manière accomplie et leur impact reste encore très limité.

Ces différents résultats montrent à quel point la société marocaine est marquée par la masculinité et que les valeurs culturelles du pays sont fortement marquées par le rôle de l'homme, qui durant une longue phase traditionnelle, a été considéré comme supérieur à la femme, celle-ci était donc considérée comme dépendante de l'homme. Une pratique traditionnelle extrêmement discriminatoire et qui ne fait que renforcer les stéréotypes déjà ancrés et qui concernent le rôle de la femme et les responsabilités attribuées à l'homme dans la société.

Pour que la mise en place des différentes réformes proposées par l'Etat réussisse, les autres partenaires à savoir les syndicats, les instances judiciaires et surtout les employeurs, doivent aussi participer à la concrétisation des actions de ces projets et ces législations, car c'est grâce à la coordination des actions de ces différents acteurs que la femme se verra attribuer un statut plus important dans la société et dans le milieu professionnel.

Les résultats des mesures à la suite du croisement des variables 'secteurs d'activité et genre', montrent une inégale répartition des emplois en fonction du genre. Nos résultats rejoignent le diagnostic effectué par le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et qui est représenté dans le tableau suivant.

---

<sup>434</sup> Bureau international du travail, *L'égalité au travail : un objectif qui reste à atteindre. Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*, Genève, 2011, p. 6.

<sup>435</sup> La réforme du Code du travail marocain, adoptée en 2003, comprend, notamment, les nouvelles dispositions suivantes : Interdiction de toute discrimination en emploi fondée sur l'un des dix motifs de discrimination retenus, incluant notamment le sexe et la situation conjugale. Deux droits pour les femmes découlent directement de cette interdiction : celui de conclure un contrat de travail et celui, pour la femme mariée ou non, d'adhérer à un syndicat professionnel et en particulier à son administration ou sa gestion (art. 9); Le harcèlement sexuel est considéré comme une faute grave commise par l'employeur; de plus le fait pour un salarié de quitter son travail en raison du harcèlement sexuel subi est assimilé à un licenciement abusif (article 40); Un chapitre complet est consacré à la protection de la maternité. Il instaure, notamment, un congé de maternité de 14 semaines (article 152) avec possibilité de prolongation en cas de maladie ; il interdit, sous peine d'amende, la rupture du contrat de travail durant ce congé (articles 159 et 165) ; Interdiction de la discrimination salariale fondée sur le sexe pour un travail de valeur égale (article 346).

**Tableau 23 : Taux de féminisation par secteur**<sup>436</sup>

Secteur de formation professionnelle	Taux de féminisation en %
<b>Administration, gestion et commerce</b>	<b>64</b>
Agriculture	22
<b>Artisanat</b>	<b>60</b>
Audiovisuel et arts graphiques	38
Bâtiment, travaux publics	6
<b>Coiffure et esthétique</b>	<b>68</b>
Hôtellerie et tourisme	40
Industries mécaniques et métallurgiques	1.9
Industrie agroalimentaire	32.8
<b>Santé et paramédical</b>	<b>85</b>
<b>Textile et habillement</b>	<b>69</b>
Technologies de l'information et des communications	43
Transport et logistique	31
Chimie et plasturgie	20
Pêche maritime	2.6
TOTAL	43

Ce tableau confirme les résultats que nous avons obtenus à la suite du questionnaire et qui stipulent que les femmes ont beaucoup moins accès aux secteurs « traditionnellement masculin » comme le BTP, les industries mécanique et automobile et l'informatique entre autres.

Tous ces éléments que nous avons cités appuient le fait que le Maroc est un pays marqué par la masculinité. Cette culture, dite masculine qui domine, influence l'accès de la femme au travail et montre à quel point la tradition inspire les valeurs et les modes de vie.

La dimension suivante que nous allons interpréter concerne la relation au temps, il est question de savoir si les autochtones sont plutôt polychrones ou monochrones, et si le respect des délais est pour eux aussi important que pour leurs collègues ou managers français.

## **2. Culture polychronique ou monochronique ?**

Les résultats obtenus à la suite de l'analyse des réponses montrent que les marocains sont plutôt monochrones (64%) ce qui va à l'encontre des résultats observés par Hall, qui fut le premier à distinguer les deux rapports au temps, car selon lui les cultures monochrones sont

---

<sup>436</sup>Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle. *Diagnostic de l'état de l'égalité/équité dans le secteur de l'emploi, la formation professionnelle et la protection sociale*, Rabat, 2010, p. 19-20

principalement issues des pays anglo-saxons, des pays d'Europe du nord et du Japon. Le Maroc est donc censé être un pays polychrone. Ces résultats peuvent s'expliquer par une certaine 'désirabilité sociale'<sup>437</sup> des répondants.

Néanmoins, les répondants affirment avoir du mal à respecter les délais, ils accordent donc très peu d'importance aux délais et à la planification (79%).

Ceci peut éventuellement poser problème et générer des conflits avec les managers français, surtout s'ils ignorent le manque d'importance attribué au temps et au délai par les autochtones. De ce fait connaître ce rapport au temps et l'intégrer à la planification des tâches et surtout pouvoir en discuter et persuader les collaborateurs de son importance peut s'avérer primordial pour une meilleure gestion du travail et plus particulièrement pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

La priorité accordée au travail soigné plutôt qu'au délai peut refléter une image négative du personnel local, ce qui peut influencer les représentations sociales et l'image que se fait le cadre français du collaborateur marocain.

### **3. Les marocains solidaires, ou chacun pour soi ?**

Nous pouvons déduire des différentes réponses obtenues, que les autochtones sont moins axés sur les aspects individuels au travail, de par leur préférence pour le travail collectif, la responsabilité collective pour résoudre les problèmes et aussi à travers l'importance qu'ils accordent aux pratiques de convivialité, tous ces éléments ne peuvent que renforcer le lien social au sein de toute entreprise. Ces résultats viennent confirmer les études antérieures réalisées par Hofstede concernant la prédominance du collectivisme dans les pays arabes qui optent pour le consensus entre les différents membres de l'équipe du travail.

Le Maroc, comme nous l'avons vu précédemment dans le contexte de notre recherche, est un pays caractérisé par une culture collectiviste et solidaire, ce qui de ce fait consolide nos résultats qui affirment à travers les différentes réponses la tendance collectiviste des répondants.

---

<sup>437</sup> « *Tendance d'un répondant à sur-rapporter la fréquence à laquelle il manifeste un comportement socialement désirable [...] et à sous-rapporter la fréquence à laquelle il manifeste un comportement socialement indésirable [...].* » In Sylvain Giroux, Ginette Trembley, *Méthodologie des sciences humaines, la recherche en action*, ERPI, Québec, 2009, p. 153

#### 4. Une relation forte à la hiérarchie

Selon les données colligées, les marocains marquent un grand respect pour leur supérieur hiérarchique. Cette tendance au respect de la hiérarchie peut s'expliquer par la particularité du royaume du Maroc marqué par une culture musulmane basée sur l'allégeance et l'obéissance. Car comme nous l'avons cité avant, le Maroc est un pays musulman dirigé par un monarque descendant du prophète et ce, depuis le 8<sup>ème</sup> siècle, ce qui explique cette consécration pour la valeur religieuse. Cette allégeance se fait donc remarquée aussi bien au niveau de la vie en société qu'au niveau des relations au travail. Comme le souligne Michalon, « *la puissance des rapports d'allégeance a pour effet d'entretenir une forte distance hiérarchique*<sup>438</sup> ».

Nous avons aussi constaté que les autochtones prennent davantage en considération les réalisations dans leurs rapports hiérarchiques en entreprise. De ce fait le rang social, l'âge et le genre n'ont pas une grande incidence sur le respect accordé par les marocains à leurs collègues en entreprise. Ce sont donc les réalisations qui déterminent la composition des rapports avec la hiérarchie et qui doivent être prises en compte par les managers dans leur stratégie de gestion.

Par ailleurs le style de leadership qui prime dans de telles sociétés est le style autoritaire ou directif. Cependant ceci est loin d'être le cas pour notre enquête. Nos résultats montrent que les deux styles qui se distinguent sont le leadership participatif et persuasif, ce qui devrait améliorer la communication et favoriser l'échange entre les supérieurs et leurs subordonnés. Certes les rapports entre manager et subordonné sont marqués par une certaine distance hiérarchique pourtant ceci n'empêche nullement le dialogue et l'échange mais bien au contraire.

Consulter ses subordonnés pour la prise de décision, peut permettre au manager de gagner la confiance de ses collaborateurs, de les motiver davantage, et d'éviter les résistances aux nouveaux projets et aux différents changements que subissent quotidiennement les entreprises. Car plus le personnel est informé, et intégré à la prise de décisions, plus il s'implique dans son travail, ce qui ne peut qu'améliorer les résultats souhaités grâce à un travail de qualité.

Aussi, l'utilisation de l'humour peut être un bon moyen pour améliorer la cohésion des différentes équipes de travail et la dynamique de groupe. Sans oublier l'importance des pratiques de convivialité qui permettent de renforcer les liens et la synergie collective et améliorer la cohésion des différentes équipes de travail, elles réduisent de ce fait les distances hiérarchiques qui peuvent susciter des blocages et empêcher le bon déroulement du travail.

---

<sup>438</sup> Clair Michalon, *Différences culturelles : mode d'emploi*, SEPIA, Paris, 2000, p.38

En somme, la culture marocaine est caractérisée par une forte distance hiérarchique, ce qui *a priori* devrait faciliter la collaboration avec les français qui notamment, utilisent un mode de gestion à forte distance hiérarchique. Il est question de la Pyramide, « *un mode d'organisation typique des pays ayant à la fois une haute distance hiérarchique et un haut niveau de contrôle de l'incertitude, comme les pays latins, incluant la France, [...], le Japon et certains pays asiatiques*<sup>439</sup> ». Nos résultats montrent donc que le Maroc est un pays doté d'une culture qui attribue une grande importance à la distance hiérarchique.

## **5. Des marocains subjectifs**

Les résultats que nous avons obtenus affirment que les marocains expriment librement et ouvertement leurs sentiments, ils sont donc plus dans l'affectivité et non la rationalité. Ce qui confirme la tendance des autochtones au collectivisme et à l'échange, des facteurs qui se rapportent à l'éducation traditionnelle.

Nous pouvons ainsi en conclure que la subjectivité est l'une des caractéristiques dominantes de la culture marocaine. Un manager français ne doit donc pas être surpris de voir un collègue marocain en train de parler de son humeur, de ses sentiments et de ses problèmes personnels aux autres collègues, car s'il le fait c'est qu'il a besoin d'exprimer ses émotions même lorsqu'il s'agit d'une relation professionnelle.

## **6. Relation à l'espace : entre proxémique et non proxémique**

Les réponses concernant cette variable sont partagées entre les espaces collectifs et les espaces individuels. Ce que nous pouvons en déduire c'est que les marocains ont tout de même une préférence pour les espaces collectifs tout en gardant une certaine intimité. Un résultat assez paradoxal à notre sens. Cependant, cette proximité physique pour laquelle ils optent symbolise la chaleur humaine et l'esprit de partage. On peut dire que le marocain aime travailler en équipe et dans un cadre chaleureux.

Toutefois d'après les différentes suggestions que nous avons récoltées, quelques répondants aimeraient également disposer d'un espace privé (bureau individuel, ligne téléphonique privée, une autonomie, etc.). Ce qui va à l'encontre de l'aspect collectiviste de la culture marocaine mais qui reflète plutôt des formalités de la bureaucratie.

---

<sup>439</sup> Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, Jean-François Chanlat (Dir.), *Gestion en contexte interculturel, approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presse de l'Université Laval, Québec, 2008, p. 178

Cette situation est assez délicate surtout pour les managers français qui doivent à la fois assurer un environnement de travail convivial, facilitant les échanges et la communication, et prendre en compte ces différentes formalités.

## **7. Une culture diffuse au Maroc**

Les éléments de réponses que nous avons pu obtenir grâce à nos questions, nous indiquent à quel point les autochtones et les français sont prêts à s'ouvrir et se découvrir les uns les autres. Les rapports établis peuvent changer en fonction de la situation, les managers peuvent sortir du cadre professionnel pour demander des explications des termes ou des aspects culturels méconnus, ce qui peut éventuellement briser la glace entre les supérieurs et leurs subordonnés. La relation peut donc être qualifiée de purement professionnelle comme elle peut être amicale selon le contexte.

Cette relation peut être considérée comme étant diffuse car pour les marocains, il est important d'établir une relation personnelle au préalable, de se connaître davantage, avant même de prévoir une quelconque collaboration. Pour éviter les malentendus et les incompréhensions, il serait plus judicieux pour les autochtones et les managers français de trouver un équilibre afin de réconcilier le spécifique et le diffus.

## **8. Importance prépondérante accordée à la religion**

Bien que l'aspect religieux ne fasse pas partie des différentes variables étudiées par Hofstede (1991), Trompenaars (1994) et Hall (1984), nous l'avons intégré afin de mieux saisir les comportements organisationnels de certains collaborateurs. Nous avons pu remarquer à travers les résultats que la religion constitue une spécificité culturelle qui déterminent les attitudes et les perceptions des individus et de leurs relations avec les autres.

Le Maroc encore une fois est un pays marqué par une forte religiosité, cette caractéristique explique l'importance du religieux et du grand attachement à la religion dans la culture marocaine.

D'Iribarne souligne dans ce sens que « *dans le contexte marocain, la sphère de responsabilité personnelle qui échoit à chacun relève avant tout de l'univers religieux : chacun est personnellement responsable devant dieu, bien au-delà de la surveillance qui s'exerce sur lui.*



[...], le développement de cette sphère de responsabilité donne le sentiment qu'on est dans un univers à dimension religieuse<sup>440</sup> ».

L'anthropologue Clifford Geertz (1992), a aussi fait référence à la religion au Maroc dans son ouvrage, d'ailleurs selon lui, la religion est l'objet d'un attachement intense dans la société marocaine<sup>441</sup>.

En somme, prendre en compte cette dimension et la reconnaître dans tous ses aspects au sein de l'entreprise pourrait être un levier non négligeable pour la motivation et un facteur important pour la réalisation de soi et des objectifs personnels et collectifs. Il est donc primordial d'écouter l'ensemble des collaborateurs. Si l'entreprise choisit d'entamer un dialogue sans préjugés sur le sujet, la religion pourrait éventuellement améliorer la perception de chacun par rapport aux croyances, représenter une possibilité d'innovation sociale et surtout permettre la mise en place de principes indéfectibles partagés par tous.

## **9. Facteurs influençant la collaboration**

Les résultats obtenus à l'issue de la présente enquête ont été sujets à plusieurs remarques et interprétations. Ces données nous ont permis de déterminer les caractéristiques de la culture marocaine et de distinguer les facteurs pouvant influencer positivement ou négativement une collaboration interculturelle.

Ainsi, d'après nos résultats, la culture marocaine est de nature collectiviste, dotée d'une grande distance hiérarchique, d'une masculinité élevée et d'une forte religiosité. Nous nous sommes ainsi inspirées principalement des modèles de Hall, Trompnaars, d'Iribarne et Hofstede que nous avons adaptés au contexte culturel marocain, ce qui permettra de mieux comprendre cette culture et aidera davantage les managers français à appréhender la complexité d'un travail dans un contexte culturel différent du leur.

---

<sup>440</sup> Philippe D'Iribarne, *Le tiers monde qui réussit*, Odile Jacob, Paris, 2003, p. 91

<sup>441</sup> Clifford Geertz, *Observer l'islam. Changements religieux au Maroc et en Indonésie*, La découverte, Paris, 1992

### III. Vérification des hypothèses de recherche

Les résultats que nous avons obtenus nous ont permis de vérifier la validité des hypothèses que nous avons émises au début de ce travail de recherche. Le but initial de notre étude consistait à étudier l'influence des différences culturelles sur les interactions ayant lieu entre les collaborateurs marocains et leurs managers français.

De ce fait, la première hypothèse retenue est la suivante :

**H1 : La communication interculturelle permet de développer les possibilités d'interaction multiples entre les individus en leur permettant une certaine ouverture relationnelle et une opportunité de découvrir la capacité de travailler dans différents milieux culturels**

Avec cette hypothèse nous avons cherché à vérifier si la diversité culturelle est une véritable richesse pour les pratiques de gestion. Nous avons donc pu constater à travers les différentes réponses que les autochtones s'imprègnent des cultures des autres et qu'en fonction de cet échange, il y a plus de compromis et de compréhension et donc plus de productivité et moins d'obstacles. La diversité culturelle peut alors être considérée comme une appréciation positive de la différence. Nous pouvons de ce fait en déduire que c'est grâce à la communication interculturelle que les différents collaborateurs ont pu développer leur capacité à travailler avec des managers français et à mieux gérer les différences.

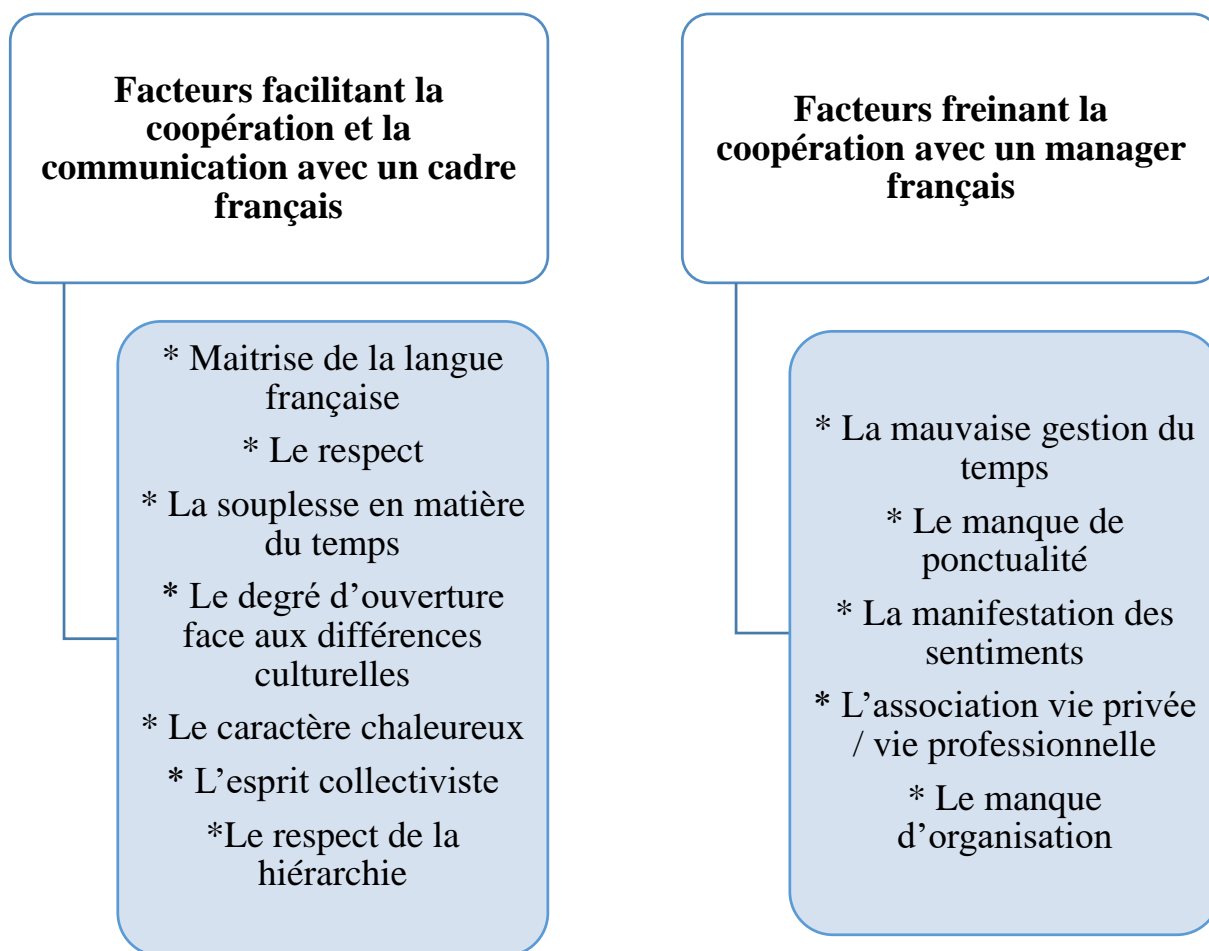
La seconde hypothèse qui n'a pas été validée est la suivante :

**H3 : Les organisations prennent en considération les différentes dimensions interculturelles dans leur stratégie interne en intégrant les spécificités culturelles et religieuses du pays d'accueil.**

Les résultats obtenus ont montré que les organisations au Maroc appliquent une stratégie interne universelle et ne prennent aucunement en compte la dimension culturelle du pays. De ce fait, les spécificités culturelles et religieuses du pays ne sont pas prises en considération dans la mise en place de la stratégie de la communication interne.

#### **IV. Synthèse : Facteurs qui facilitent ou bloquent la communication entre autochtones et français**

A partir de l'analyse des réponses aux questions, que nous avons proposée, nous avons pu répertorier les facteurs sous deux catégories, à savoir ceux facilitant la communication et la collaboration et ceux qui au contraire compliquent la collaboration avec les français.



**Figure 45 :** Facteurs facilitant la collaborations et facteurs freinant la coopération

Ces multiples éléments révèlent que la coopération avec un cadre étranger peut être une expérience interculturelle très enrichissante malgré les obstacles qui peuvent avoir lieu à causes des différences culturelles. Celles-ci peuvent néanmoins permettre aux collaborateurs d'acquérir des qualités considérables, telles que le savoir-faire, le savoir-vivre et le savoir-être, et ce sur le plan personnel comme sur le plan professionnel. Toutefois, pour améliorer cette expérience, il est nécessaire de développer ses compétences interculturelles afin d'être capable

de communiquer et collaborer tout en évitant les stéréotypes et les fausses représentations qui peuvent mener à un conflit ou un choc culturel difficiles à gérer.

En somme, quelle que soit la culture des différents collaborateurs, il faut « *les respecter, leur donner des responsabilités, les écouter, les informer, les récompenser justement de leurs efforts leur donner le sentiment qu'ils appartiennent à un ensemble remarquable, leur permettre d'avoir confiance en ceux avec qui ils travaillent*<sup>442</sup> ». Ce passage résume parfaitement les attitudes à adopter pour une meilleure collaboration, car au sein de toute culture il est essentiel de s'adresser à chacun dans un langage qui le touche, et le traiter avec respect afin de pouvoir coopérer d'une manière satisfaisante, autrement dit, « *passer du discours universel abstrait et céder la place au local concret*<sup>443</sup> ».

Le point suivant sera consacré à l'analyse des entretiens réalisés auprès des managers français, ce qui nous permettra par la suite de mieux cerner la communication interculturelle dans un contexte marocain.

---

<sup>442</sup> Philippe D'Iribarne, *Op. Cit.*, p. 182.

<sup>443</sup> *Ibid*, p. 183



## **Section II : Résultats et interprétation des entretiens réalisés auprès des cadres français**

*« Le mérite d'un homme réside dans sa  
connaissance et dans ses actes et non point dans  
la couleur de sa peau ou de sa religion ».*

William Shakespeare

Cette section de ce travail de recherche a pour but l'analyse et l'interprétation des entretiens réalisés auprès des managers français installés au Maroc. Ces entretiens, auxquels nous avons eu recours, nous ont permis d'éclairer la thématique de notre recherche et ce à travers le témoignage des personnes ayant vécu une expérience en rapport avec notre problématique, que nous rappelons ici : *« Dans quelle mesure les entreprises françaises implantées au Maroc intègre-t-elle la communication interculturelle dans leur stratégie de communication ? »*

Par ailleurs, notre guide d'entretien se compose des différentes thématiques regroupées comme suit :

*Thématique 1* : La connaissance des repères spatio-temporels, religieux et langagiers est indispensable pour développer une meilleure communication

*Thématique 2* : La communication interculturelle développe les possibilités d'interaction multiples entre les individus en leur permettant une certaine ouverture relationnelle.

*Thématique 3* : Les organisations prennent en considération les différentes dimensions interculturelles dans leur stratégie interne en intégrant les spécificités culturelles et religieuses du pays d'accueil.

*Thématique 4* : Les conditions générales de travail

Celles-ci sont à leur tour déclinées en sous-thématiques que nous verrons dans les prochains points de cette section.

Nous avons choisi la méthode de l'analyse du contenu pour étudier les différentes réponses recueillies. L'analyse de contenu selon Laurence Bardin désigne *« un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant*

*l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages<sup>444</sup> ».*

Le choix de la méthode d'analyse thématique de contenu se justifie par l'importance, -pour notre étude-, des informations produites, tels que ; le verbale, le non verbal et le contenu du message. A la suite de cette analyse, nous pouvons établir les fréquences d'apparition des thèmes qui permettront de vérifier nos hypothèses.

Ainsi, le but principal de cette méthode d'analyse est de « *dégager plusieurs catégories qui permettront [...] de classer et d'ordonner l'ensemble du corpus. Les catégories ainsi créées doivent former un résumé fidèle et organisé de l'ensemble des informations recueillies lors des entretiens<sup>445</sup> ».*

## I. Démarche suivie pour l'analyse des entretiens

### 1. Echantillon de notre recherche

Comme nous l'avons expliqué dans la partie méthodologie de recherche, notre échantillon concerne principalement les cadres et managers français qui travaillent en étroite collaboration avec des autochtones. Nous avons ainsi eu l'approbation de 20 personnes, que nous présentons et résumons sous forme d'un tableau.

De ce fait, le tableau suivant résume le profil des différentes personnes interviewées et illustre leur répartition par ordre chronologique.

**Tableau 24 :** Répartition des personnes interviewées par ordre chronologique

Répondant	Date et heure de l'interview	Secteur d'activité	Age	Sexe	Durée d'installation au Maroc
1	11/11/15 à 14h30	Industrie Automobile	57	Homme	3 ans
2	23/11/15 à 15h	Industrie Automobile	40	Homme	16 ans
3	25/11/15 à 13h	Education	36	Femme	16 ans

<sup>444</sup> Laurence Bardin, *L'analyse de contenu*, Quadrige, PUF, Paris, 2013, p. 47

<sup>445</sup> Enrick Barbillon, Jeanne Le Roy, *Petit manuel méthodologique de l'entretien de recherche : de la problématique à l'analyse*, Enrick B. Editions, Paris, 2012, p. 49

<b>4</b>	25/11/15 à 15h	Education	32	Femme	8 ans
<b>5</b>	10/12/15 à 11h	ONG	38	Femme	12 ans
<b>6</b>	11/12/15 à 14h30	Culturel	56	Femme	2 ans
<b>7</b>	11/12/15 à 18h	Culturel	38	Femme	2 ans
<b>8</b>	19/12/15 à 11h	Médias et télécoms	35	Homme	10 ans
<b>9</b>	19/12/15 à 17h	Informatique industrielle	28	Homme	10 ans
<b>10</b>	12/02/16 à 12h	Services	48	Femme	6 ans
<b>11</b>	13/02/16 à 17h	Informatique	39	Femme	16 ans
<b>12</b>	15/02/16 à 20h	Energie	48	Femme	10 ans
<b>13</b>	15/02/16 à 21h30	Assurances et Finances	45	Femme	15 ans
<b>14</b>	20/02/16 à 16h	Audit et services financiers	60	Homme	56 ans
<b>15</b>	21/02/16 à 13h	Télécoms	45	Femme	41 ans
<b>16</b>	04/03/16 à 11h	Environnement	50	Femme	20 ans
<b>17</b>	08/03/16 à 10h	Infrastructure et BTP	35	Homme	7 ans
<b>18</b>	09/03/16 à 10h	Audit et services professionnels	38	Homme	2 ans
<b>19</b>	23/09/16 à 10h	Informatique	37	Homme	8 ans
<b>20</b>	08/10/16 à 18h30	Industrie aéronautique	50	Homme	10 ans

D'après le tableau ci-dessus, notre échantillon se compose de 10 femmes et de 10 Hommes dont l'âge varie entre 28 et 60 ans. Les différents secteurs d'activités que nous avons retrouvés au niveau du questionnaire sont également représentés par nos interviewés.

## **2. Retranscription des entretiens**

La première étape de ce travail d'analyse de contenu, consistait à retranscrire tous les entretiens (ANNEXE B.2.) réalisés auprès de cadres français installés au Maroc tout en gardant leur anonymat. Nous avons ainsi choisi d'attribuer un numéro à chaque répondant pour éviter de citer leur nom. Le passage de l'écrit à l'oral a nécessité une écoute très active et des heures de



travail. Nous avons donc produit ces données, appelées aussi ‘Verbatim’, en suivant les conventions décrites par Giroux et Tremblay (2009).

Selon ces deux auteurs, les verbatim représentent « *le texte qui reproduit intégralement les propos tenus au cours d’une entrevue en précisant certaines propriétés de l’entretien, comme les comportements verbaux, (hésitation, coupures des mots, etc.) et les comportements non verbaux (rire, soupirs, silence, etc.) de l’interviewer et de l’interviewé*<sup>446</sup> ».

Aussi, nous avons veillé, au cours de ces retranscriptions, à éliminer les répétitions, à ponctuer les textes et à apporter des corrections s’il y a eu lieu, comme le souligne Frédéric Wacheux<sup>447</sup>.

Ensuite nous avons réalisé une lecture initiale de l’ensemble des entretiens afin de faire ressortir les premières impressions et les premiers éléments essentiels à l’analyse. Ainsi, une fois les entretiens retranscrits, nous avons procédé à leur analyse en les classant sous formes de thèmes pouvant apporter des éléments de réponses permettant d’éclairer la problématique de départ<sup>448</sup>.

Des sous-thèmes ont été définis de manière déductive, c’est-à-dire que nous avons établi des thèmes au préalable afin de pouvoir répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses. Cette analyse par thématique consiste à découper le corpus selon les thèmes abordés lors de l’entretien. Celle-ci nécessite « *la mise en place d’une grille d’analyse reprenant tous les thèmes et qui permet au chercheur de relever à la fois le verbal et le non verbal du discours, donnant accès à une multitude de corrélations explicatives*<sup>449</sup> ».

### **3. Le choix de l’analyse thématique du contenu**

Nous avons ainsi préconisé l’analyse thématique horizontale pour nos réponses, car elle s’intéresse aux différentes thématiques soulevées dans les entretiens. Il est question à ce niveau, d’observer chaque thème et sous-thème de manière transversale à tous les participants. Comme le soulignent Blanchet et Gotman dans le passage suivant :

*« Alors que le découpage de l’analyse par entretien parcourt les thèmes de l’entretien pour en rebâtir l’architecture singulière, l’analyse thématique défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d’un entretien à l’autre,*

---

<sup>446</sup> Sylvain Giroux, Ginette Tremblay, *Méthodologie des Sciences humaines : la recherche en action*, ERPI, Quebec, 2009, p. 181

<sup>447</sup> Frédéric Wacheux, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996

<sup>448</sup> Enrick Barbillon, Jeanne Le Roy, *Petit manuel méthodologique de l’entretien de recherche : de la problématique à l’analyse*, Enrick B. Editions, Paris, 2012

<sup>449</sup> *Ibid*, p. 51

*se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohérence singulière de l'entretien, et cherche une cohérence thématique inter-entretiens<sup>450</sup> ».*

De ce fait, chaque entretien sera découpé sous forme d'une grille d'analyse organisée par thèmes.

Nous avons choisi cette méthodologie et non pas l'analyse automatisée par logiciel, car elle permet à notre sens une meilleure analyse du contenu du message, ce qui importe pour notre étude c'est le fait de pouvoir recueillir les impressions et le vécu des répondants et non seulement classer les mots de manière quantitative. La richesse de la parole nous permet de découvrir des éléments très utiles à l'analyse et surtout expliquer des phénomènes qui ne peuvent pas être clarifiés grâce à des logiciels.

L'étape suivante de cette méthodologie, consiste à attribuer un code à chaque information se rapportant à un thème ou un sous-thème. Ainsi comme notre recherche porte sur différents thèmes, les codes que nous leur avons donnés seront présentés dans le point suivant. Nous avons procédé de la même manière pour coder les sous-thèmes qui découlent des thèmes principaux.

En somme, au niveau de cette section nous nous centrons sur le message et son contenu. Car comme nous l'avons précisé, nous nous intéressons dans notre étude aux significations des réponses fournies par les cadres français sur leur expérience interculturelle, personnelle et professionnelle, dans un pays différent, socialement et culturellement, de leur pays d'origine.

Le but de ce travail de recherche est de révéler la présence des thèmes et concepts clés préalablement définis et de montrer comment ils apparaissent dans le discours des managers français. Ceci nous permettra donc de vérifier la validité des hypothèses liées à la communication interculturelle au sein des organisations (-entreprises-) implantées au Maroc.

---

<sup>450</sup> Alain Blanchet, Anne Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Armand Colin, Paris, 2007, p. 96

## II. Analyse des entretiens

### 1. Analyse par thématiques

Pour l'analyse des entretiens nous nous sommes principalement inspirées des travaux de Guiglione et Trognon<sup>451</sup>, de Blanchet et Gotman<sup>452</sup>, de Bardin<sup>453</sup> et de Barbillon<sup>454</sup>. Nous avons de ce fait, suivi l'organisation de l'analyse proposée par Laurence Bardin en commençant par le codage, entamé par l'énumération des spécifications et de leur affectation dans le corpus, pour réunir enfin la fréquence de leur apparition avant de proposer une interprétation des différents résultats obtenus.

#### 1.1. Le codage comme unité d'enregistrement

Nous avons commencé par la constitution d'une grille de codification à partir des hypothèses préalablement déterminées. Ensuite, nous avons établi un tableau regroupant les différents thèmes et de ces composants ou sous-thèmes. Ces derniers représentent selon Laurence Bardin, « *l'unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture*<sup>455</sup> ».

Les tableaux suivants illustrent pour chacun des thèmes, les sous-thèmes qui en découlent ainsi que les spécifications et indices que nous devons retrouver au niveau des entretiens et auxquels nous avons attribué un code afin d'en faciliter la lecture lors des prochaines étapes.

---

<sup>451</sup> R. Guiglione, J-L. Beauvois, C. Chabrol, A. Trognon, *Manuel d'analyse de contenu*, Armand Colin, Paris, 1980

<sup>452</sup> Alain Blanchet, Anne Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Armand Colin, Paris, 2007

<sup>453</sup> Laurence Bardin, *L'analyse de contenu*, Quadrige, PUF, Paris, 2013

<sup>454</sup> Enrick Barbillon, Jeanne Le Roy, *Petit manuel méthodologique de l'entretien de recherche : de la problématique à l'analyse*, Enrick B. Editions, Paris, 2012

<sup>455</sup> Laurence Bardin, *Op. Cit*, p. 136

**Tableau 25** : Détermination des sous-thèmes et identification des spécifications du thème 1

<b>Thème 1</b> : La connaissance des repères spatio-temporels, religieux et langagiers est indispensable pour développer une meilleure communication.		
<b>Sous-thèmes</b>	<b>Spécification</b>	<b>Indices</b>
<b>T1.1.</b> La connaissance de la langue développe une meilleure communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Connaissance de la langue arabe</li> <li>✓ Meilleure compréhension en français</li> <li>✓ Communiquer uniquement en français</li> <li>✓ Echanges et intégration plus faciles en arabe</li> </ul>	Maitrise de la langue arabe, parler la langue arabe, mieux se comprendre, travailler plus facilement en français
<b>T1.2.</b> La religion influence le travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La culture marocaine est liée à la religion</li> <li>✓ Elle est symbole d'ouverture, joie de vivre, sens d'accueil de partage et d'entraide</li> <li>✓ C'est une culture dynamique et verbale</li> <li>✓ Culture riche et diversifiée en traditions (culinaires, fêtes, artisanat)</li> <li>✓ Liée au patrimoine, à l'histoire du Maroc</li> <li>✓ La culture n'est pas un obstacle</li> </ul>	Islam, présence, du religieux, coutumes, verbale, richesse historique, communication, bruit, dynamisme, place de la femme.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La culture influence le travail</li> <li>✓ La religion n'a pas d'impact sur le travail</li> <li>✓ La religion influence le travail</li> <li>✓ Connaître la culture du pays est un véritable atout</li> </ul>	Grande influence, laïc, ouverture, intégration, obstacles, difficultés, problèmes,
<b>T1.3.</b> Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent l'interaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Espace collectif</li> <li>✓ Espace individuel</li> <li>✓ Aucune préférence</li> <li>✓ Pointu en matière de gestion de temps</li> <li>✓ Tolérant</li> </ul>	'open space', espace ouvert, bureau privé, indifféremment, respect des délais, strict

**Tableau 26 :** Détermination des sous-thèmes et identification des spécifications du thème 2

<b>Thème 2 : La communication interculturelle développe les possibilités d'interaction multiples entre les individus en leur permettant une certaine ouverture relationnelle.</b>		
<b>Sous-thèmes</b>	<b>Spécification</b>	<b>Indices</b>
<b>T.2.1.</b> La culture développe les possibilités d'interaction entre les collègues	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Appréhensions existantes</li> <li>✓ Appréhensions inexistantes</li> <li>✓ Difficulté d'adaptation</li> <li>✓ Adaptation facile</li> <li>✓ La C.I. développe la communication</li> <li>✓ La C.I bloque l'interaction</li> </ul>	<p>Complicquée, difficiles, problèmes,</p> <p>Echanges, interaction, communication</p>
<b>T.2.2.</b> La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relations nombreuses et agréables</li> <li>✓ Réseau modéré</li> <li>✓ Relations professionnelles</li> <li>✓ Relations amicales</li> <li>✓ Relations professionnelles et amicales</li> </ul>	<p>Beaucoup d'amis, réseau correct</p>
<b>T.2.3.</b> La communication interculturelle permet de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentiment d'isolement</li> <li>✓ Complètement intégré</li> <li>✓ Difficultés et barrières liées à la langue, à la religion ou à la culture</li> <li>✓ Pas de barrières culturelles</li> </ul>	<p>Ecarté, isolé, s'adapter au contexte, problèmes</p>
<b>T.2.4.</b> La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tisser des relations amicales et organiser des sorties</li> <li>✓ Rapports professionnels uniquement</li> <li>✓ Travailler avec des hommes</li> <li>✓ Avec des femmes</li> <li>✓ Aucune préférence</li> </ul>	<p>Relations de travail, relations amicales, c'est égal, indifféremment, peu importe</p>

**Tableau 27** : Détermination des sous-thèmes et identification des spécifications du thème 3

<b>Thème 3</b> : Les organisations prennent en considération les différentes dimensions interculturelles dans leur stratégie interne en intégrant les spécificités culturelles et religieuses du pays d'accueil.		
<b>Sous-thèmes</b>	<b>Spécification</b>	<b>Indices</b>
<b>T.3.1.</b> L'entreprise intègre une stratégie universelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adapte une stratégie spécifique</li> <li>✓ Adapte une stratégie universelle</li> </ul>	Prise en compte de la culture et de la religion
<b>T.3.2.</b> L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prise en compte des spécificités culturelles et religieuses</li> <li>✓ Pas de prise en compte</li> <li>✓ Les autochtones adoptent facilement les TIC</li> <li>✓ Les autochtones ont du mal à utiliser les TIC</li> </ul>	Lieu pour la prière, horaire adapté, fêtes religieuses, Utilisation fréquente des TIC, difficultés liées à l'usage des TIC
<b>T.3.3.</b> Difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'usage de la langue arabe</li> <li>✓ La religion</li> <li>✓ Adaptation des horaires, des fêtes religieuses et des jours fériés</li> <li>✓ La connaissance de la culture locale</li> <li>✓ Pas de difficultés</li> </ul>	Aspects facilitant l'intégration, aspects culturels bloquant
<b>T.3.4.</b> Préparation des cadres à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suivi une formation</li> <li>✓ Aucune formation préalable</li> <li>✓ Cours d'arabe</li> </ul>	Formations relationnelles, formations interculturelles

**Tableau 28** : Détermination des sous-thèmes et identification des spécifications du thème 4

<b>Thème 4</b> : Quelles sont les conditions générales de travail ?		
<b>Sous-thèmes</b>	<b>Spécification</b>	<b>Indices</b>
<b>T.4.1.</b> Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Image positive</li> <li>✓ Image négative</li> <li>✓ Image touristique</li> <li>✓ Visites des différentes régions</li> <li>✓ Les couleurs, les grandeurs et les odeurs</li> <li>✓ La conduite automobile</li> <li>✓ Le nombre de personnes et la ville</li> <li>✓ Harcèlement</li> <li>✓ Le bruit, la pollution, le dépaysement ou la pauvreté</li> </ul>	Image « carte postale », voyages, soleil, plage, pas de respect aux passages piétons
<b>T.4.2.</b> Difficultés rencontrées lors de l'installation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Logement</li> <li>✓ Administration</li> <li>✓ La culture et la religion</li> <li>✓ Quitter la famille</li> <li>✓ Pas de difficultés</li> </ul>	Trouver un logement, lourdeur administrative, distance,
<b>T.4.3.</b> Motivation et attentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Travail correspondant aux attentes</li> <li>✓ Travail ne correspond pas aux attentes et compétences</li> <li>✓ Le travail et l'autonomie constituent la motivation</li> <li>✓ La découverte et l'aventure</li> <li>✓ Le rapport aux autres et la diversité</li> <li>✓ Rester définitivement</li> <li>✓ Quitter le Maroc</li> <li>✓ Bilan positif</li> <li>✓ Bilan négatif</li> </ul>	Atteintes des objectifs, la réussite, la croissance de l'activité, réussir les challenges, les relations humaines, les échanges



Nous avons ensuite procédé à l'affectation des indices et des spécifications à notre corpus afin d'énumérer leur présence au niveau des différentes réponses données par les interviewés. Les éléments présents seront donc considérés comme des indicateurs permettant de mesurer la fréquence de leur apparition qui nous permettra par la suite de valider les hypothèses. Selon Bardin, « *l'importance d'une unité d'enregistrement croît avec sa fréquence d'apparition*<sup>456</sup> ». L'unité d'enregistrement pour notre étude représente le thème et les sous-thèmes qui en découlent.

De ce fait, nous avons découpé nos hypothèses en plusieurs sous-thèmes codifiés sous la forme d'une grille de catégorisation codée, que nous présentons dans le tableau suivant.

**Tableau 29** : Détermination des sous-thèmes et codification des spécifications

Thème principal	Sous-thème	Spécifications	Indices
<b>T1. La connaissance des repères spatio-temporels, religieux et langagiers est indispensable pour développer une meilleure communication.</b>	<b>T1.1.</b> La connaissance de la langue développe une meilleure communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Connaissance de la langue arabe</li> <li>b. Meilleure compréhension en français</li> <li>c. Communiquer uniquement en français</li> <li>d. Echanges et intégration plus faciles en arabe</li> </ul>	Maîtrise de la langue arabe, parler la langue arabe, mieux se comprendre, travailler plus facilement en français

<sup>456</sup> Laurence Bardin, *L'analyse de contenu*, Quadrige, PUF, Paris, 2013, p. 140

	<p><b>T1.2.</b> La culture et la religion influencent le travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. La culture marocaine est liée à la religion</li> <li>b. Elle est symbole d'ouverture, joie de vivre, sens d'accueil de partage et d'entraide</li> <li>c. C'est une culture dynamique et verbale</li> <li>d. Culture riche et diversifiée en traditions (culinaires, fêtes, artisanat)</li> <li>e. Liée au patrimoine, à l'histoire du Maroc</li> <li>f. La culture n'est pas un obstacle</li> <li>g. La culture influence le travail</li> <li>h. La religion n'a pas d'impact sur le travail</li> <li>i. La religion influence le travail</li> <li>j. Connaître la culture du pays est un véritable atout</li> </ul>	<p>Islam, présence, du religieux, coutumes, verbale, richesse historique, communication, bruit, dynamisme, place de la femme.</p> <p>Grande influence, laïc, ouverture, intégration, obstacles, difficultés, problèmes,</p>
--	--	--	---

	<b>T1.3.</b> Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent l'interaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Espace collectif</li> <li>b. Espace individuel</li> <li>c. Aucune préférence</li> <li>d. Pointu en matière de gestion de temps</li> <li>e. Tolérant</li> </ul>	'open space', espace ouvert, bureau privé, indifféremment, respect des délais, strict,
<b>T2. La communication interculturelle développe les possibilités d'interaction multiples entre les individus en leur permettant une certaine ouverture relationnelle.</b>	<b>T.2.1.</b> La culture développe les possibilités d'interaction entre collègues	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Appréhensions existantes</li> <li>b. Appréhensions inexistantes</li> <li>c. Difficulté d'adaptation</li> <li>d. Adaptation facile</li> <li>e. La C.I. développe la communication</li> <li>f. La C.I. bloque l'interaction</li> </ul>	Compliquée, difficiles, problèmes, Echanges, interaction, communication
	<b>T.2.2.</b> La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Relations nombreuses et agréables</li> <li>b. Réseau modéré</li> <li>c. Relations professionnelles</li> <li>d. Relations amicales</li> <li>e. Relations professionnelles et amicales</li> </ul>	Beaucoup d'amis, réseau correct
	<b>T.2.3.</b> La communication interculturelle permet de surmonter les difficultés liées à	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sentiment d'isolement</li> <li>b. Complètement intégré</li> </ul>	Ecarté, isolé, s'adapter au contexte, problèmes

	la différence et l'incompréhension	<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Difficultés et barrières liées à la langue, à la religion ou à la culture</li> <li>d. Pas de barrières culturelles</li> </ul>	
	<b>T.2.4.</b> La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tisser des relations amicales et organiser des sorties</li> <li>b. Rapports professionnels uniquement</li> <li>c. Travailler avec des hommes</li> <li>d. Avec des femmes</li> <li>e. Aucune préférence</li> </ul>	Relations de travail, relations amicales, c'est égal, indifféremment, peu importe
<b>T.3. Les organisations prennent en considération les différentes dimensions interculturelles dans leur stratégie interne en intégrant les spécificités culturelles et religieuses du pays d'accueil.</b>	<b>T.3.1.</b> L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Adapte une stratégie spécifique</li> <li>b. Adapte une stratégie universelle</li> </ul>	Prise en compte de la culture et de la religion
	<b>T.3.2.</b> L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prise en compte des spécificités culturelles et religieuses</li> <li>b. Pas de prise en compte</li> <li>c. Les autochtones adoptent facilement les TIC</li> </ul>	Lieu pour la prière, horaire adapté, fêtes religieuses, Utilisation fréquente des TIC, difficultés liées à l'usage des TIC

		d. Les autochtones ont du mal à utiliser les TIC	
	<b>T.3.3.</b> Difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. L'usage de la langue arabe</li> <li>b. La religion</li> <li>c. Adaptation des horaires, des fêtes religieuses et des jours fériés</li> <li>d. La connaissance de la culture locale</li> <li>e. Pas de difficultés</li> </ul>	Aspects facilitant l'intégration, aspects culturels bloquant
	<b>T.3.4.</b> Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Suivi une formation</li> <li>b. Aucune formation préalable</li> <li>c. Cours d'arabe</li> </ul>	Formations relationnelles, formations interculturelles
<b>T.4. Quelles sont les conditions générales de travail ?</b>			
	<b>T.4.1.</b> Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Image positive</li> <li>b. Image négative</li> <li>c. Image touristique</li> <li>d. Visites des différentes régions</li> <li>e. Les couleurs, les grandeurs et les odeurs</li> <li>f. La conduite automobile</li> <li>g. Le nombre de personnes et la ville</li> </ul>	Image « carte postale », voyages, soleil, plage, pas de respect aux passages piétons,

		<ul style="list-style-type: none"> <li>h. Harcèlement</li> <li>i. Le bruit, la pollution, le dépaysement ou la pauvreté</li> </ul>	
	<b>T.4.2.</b> Difficultés rencontrées lors de l'installation	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Logement</li> <li>b. Administration</li> <li>c. La culture et la religion</li> <li>d. Quitter la famille</li> <li>e. Pas de difficultés</li> </ul>	Trouver un logement, lourdeur administrative, distance,
	<b>T.4.3.</b> Motivation et attentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Travail correspondant aux attentes</li> <li>b. Travail ne correspond pas aux attentes et compétences</li> <li>c. Le travail et l'autonomie constituent la motivation</li> <li>d. La découverte et l'aventure</li> <li>e. Le rapport aux autres et la diversité</li> <li>f. Rester définitivement</li> <li>g. Quitter le Maroc</li> <li>h. Bilan positif</li> <li>i. Bilan négatif</li> </ul>	Atteintes des objectifs, la réussite, la croissance de l'activité, réussir les challenges, les relations humaines, les échanges

Notre guide d'entretien (ANNEXE B) était organisé en quatre principales parties, la première se rapportait à toutes les données sociodémographiques, la seconde concernait la décision d'expatriation et les préparatifs pour l'installation. Ainsi, pour la seconde il était question de comprendre et d'observer le déroulement de l'installation et l'expérience vécue par chacun des répondants et enfin découvrir le quotidien personnel et professionnel des interviewés.

Le tableau suivant récapitule les questions du guide d'entretien qui correspondent aux différents thèmes, que nous avons réorganisés à la suite des multiples lectures de notre guide d'entretien et des réponses données par les interviewés.

**Tableau 30 : Récapitulatif des questions correspondant aux thèmes**

Thèmes	Questions correspondantes
<p><b>T1. La connaissance des repères spatio-temporels, religieux et langagiers est indispensable pour développer une meilleure communication.</b></p>	<p><b>Q12.</b> Comment pouvez-vous définir la culture marocaine ?</p> <p><b>Q13.</b> La culture marocaine constitue-t-elle un obstacle dans vos rapports avec les différents collaborateurs ?</p> <p><b>Q17.</b> Quelles sont les principales différences par rapport à votre travail avec des collaborateurs marocains et ce que vous avez vécu avant ?</p> <p><b>Q18.</b> Pensez-vous que la religion a une influence sur la manière de travailler ? si oui, qu'est-ce qui vous fait penser à cela ?</p> <p><b>Q21.</b> Qu'est-ce qui facilite le plus les relations et le travail avec le reste des employés, l'usage du français ou de l'arabe ?</p> <p><b>Q23.</b> Pensez-vous que la culture est un élément important dans une situation d'échange entre collaborateurs ? Pourquoi ?</p> <p><b>Q27.</b> Pouvez-vous me citer les principaux changements que vous avez ressentis entre le Maroc et la France ?</p>

	<p><b>Q32.</b> Préférez-vous travailler dans un espace individuel, collectif ou indifféremment ?</p> <p><b>Q33.</b> Etes-vous pointus en matière de gestion de temps ? retards, délais... ?</p>
<p><b>T2. La communication interculturelle développe les possibilités d'interaction multiples entre les individus en leur permettant une certaine ouverture relationnelle.</b></p>	<p><b>Q7.</b> Est-ce que vous avez eu des appréhensions quant aux rapports hommes femmes ?</p> <p><b>Q19.</b> Arrivez-vous à vous adapter facilement avec tous vos collaborateurs et votre hiérarchie ?</p> <p><b>Q20.</b> Est-ce que vous avez tissé des relations amicales avec les autres employés, organisez-vous des sorties ensemble en dehors du cadre tu travail ?</p> <p><b>Q25.</b> Selon vous, la communication interculturelle, développe ou bloque les possibilités d'interaction entre collaborateurs de culture différentes ?</p> <p><b>Q26.</b> Vous est-il arrivé de vous sentir isolé ou écarté lors d'un quelconque évènement ou réunions ? comment l'avez-vous vécu ? qu'avez-vous fait ?</p> <p><b>Q28.</b> Est-ce qu'il existe des barrières culturelles qui entravent votre intégration au contexte culturel marocain ?</p> <p><b>Q30.</b> Comment estimez-vous vos relations sociales ?</p> <p><b>Q34.</b> Les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs sont purement professionnelles ? ou est ce qu'elles peuvent être amicales ?</p> <p><b>Q35.</b> Préférez-vous travailler avec le genre masculin ou féminin, ou cela vous est égal ?</p>



<p><b>T.3. Les organisations prennent en considération les différentes dimensions interculturelles dans leur stratégie interne en intégrant les spécificités culturelles et religieuses du pays d'accueil.</b></p>	<p><b>Q5.</b> Pouvez-vous me décrire le processus de sélection des cadres de votre siège à l'étranger ?</p> <p><b>Q22.</b> Votre entreprise prend-elle en compte les différences culturelles dans sa stratégie de communication ? Si oui, dans quel sens cette stratégie facilité-t-elle la gestion de la communication interne ?</p> <p><b>Q24.</b> Les nouvelles techniques d'information et de communication vous ont-elles facilité l'échange d'information et l'accès à l'information au quotidien ? Comment ?</p> <p><b>Q29.</b> Quels sont les aspects susceptibles de bloquer votre intégration ? ou au contraire ceux qui la facilitent ?</p> <p><b>Q32.</b> Votre espace de travail prend-il en compte les spécificités culturelles et religieuses ?</p>
<p><b>T.4. Quelles sont les conditions générales de travail ?</b></p>	<p><b>Q3.</b> Quelle image vous vous faisiez du Maroc avant votre arrivée ?</p> <p><b>Q6.</b> Quelles ont été les difficultés rencontrées au moment de votre installation ?</p> <p><b>Q10.</b> Quels souvenirs gardez-vous de vos premiers jours au Maroc ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?</p> <p><b>Q14.</b> Votre travail correspond-il à vos attentes et à votre domaine de compétences ?</p> <p><b>Q16.</b> Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ?</p> <p><b>Q36.</b> Pensez-vous pouvoir vivre définitivement au Maroc ? quelles sont les raisons ?</p>

	<p><b>Q37.</b> Pouvez-vous dresser un bilan de l'expérience que vous avez vécu jusqu'à présent au Maroc ? personnelle et professionnelle ?</p>
--	--

L'étape suivante de cette analyse consiste à repérer la présence des significations pour ensuite recenser leur fréquence. Cette dernière nous permettra donc de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises au début de ce travail de recherche.

## 1.2. Présence et fréquence des significations

Nous avons choisi de présenter notre analyse sous forme d'un tableau pour en faciliter la lecture. Ce tableau illustre l'affectation des spécifications, inspirée de l'analyse horizontale proposée par Enrick Barbillon<sup>457</sup>, une analyse qui s'intéresse plus aux thématiques soulevées qu'à la construction des réponses données et l'enchaînement des idées.

Notre tableau est constitué de six colonnes. La première contient le thème en question, la seconde le numéro des participants que nous leur avons attribué par ordre chronologique en fonction des dates de la réalisation de l'interview. Une troisième colonne reprend les sous-thèmes, suivie d'une quatrième dans laquelle nous citons les questions posées, une cinquième pour le 'corpus' où nous avons retranscrit la réponse donnée par les participants, et une dernière colonne dans laquelle on retrouve les concepts clés identifiés à partir de la grille de catégorisation codée.

Ainsi, nous avons attribué à chaque réponse, le code qui correspondait et qui a été défini grâce aux indices listés dans la grille précédente de catégorisation codée. Cette démarche nous permettra à la fin de mesurer la fréquence de chacune des spécifications et d'en définir l'intensité, qui nous permettra de repérer l'importance du thème et donc la validation ou l'infirmer des hypothèses.

Nous avons choisi de présenter un exemple de tableau du premier thème pour le premier répondant. Le reste des tableaux sera exposé en intégralité dans **l'Annexe D**.

Nous avons ainsi attribué un code couleur pour chaque thème et chaque répondant, permettant une lecture plus claire et un passage plus fluide d'un répondant à l'autre.

---

<sup>457</sup> Enrick Barbillon (2012), Op. Cit.

**Tableau 31** : Affectation des spécifications dans le corpus (exemple)

Thèmes	Répondants	Sous-thème	Questions	Corpus	Concepts identifiés
<b>T1</b>	R1	T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	Q21	Tout se fait en français, quand les autres parlent arabes ça rend le travail plus compliqué, je ne vois pas comment je pourrai faire passer un message si ce n'est pas en français, le travail ne pourrait pas se faire, il n'y aurait pas d'échange et c'est valable dans les deux sens.	b, c
		T1.2. La culture et la religion influencent le travail	Q12	« Rires » des fois j'ai du mal à la comprendre, mais je trouve que c'est une culture très intéressante, j'ai remarqué que les gens parlent beaucoup de la religion, même quand on ne leur demande pas. Par contre les discussions autour de la famille royale restent un terrain qu'on ne peut pas aborder.	

L'étape suivante consiste à repérer les fréquences d'apparition des spécifications dans le corpus dans le but de les répertorier et les classer sous forme de tableaux.

## **2. Données quantitatives issues d'une démarche qualitative**

Pour réussir à extraire des données quantitatives à partir des propos des répondants, nous avons réuni les fréquences d'apparition des concepts et des spécifications dans le tableau suivant. De ce fait, une fois qu'une spécification est repérée nous lui attribuons le chiffre '1', et dans le cas contraire, c'est-à-dire lorsqu'elle n'apparaît pas nous lui accordons le chiffre '0'.

Les tableaux suivants résument l'apparition des différentes spécifications par thème et par répondant. Ce qui nous permettra à la fin de recenser l'apparition de chacune des spécifications que nous présenterons dans la prochaine étape, toujours sous forme de tableaux.

**Tableau 32 : Fréquences des spécifications par thème et par répondant**

Répondant	Thème 1																		
	T1.1				T1.2										T1.3				
	a	b	c	d	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	a	b	c	d	e
1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0
2	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0
3	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0
4	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1
5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0
6	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0
7	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0
8	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0
9	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0
10	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0
11	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0
12	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0
13	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1
14	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1
15	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0
16	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1
17	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1
18	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0
19	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0
20	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0

Répondant	Thème 2																			
	T2.1						T2.2					T2.3				T2.4				
	a	b	c	d	e	f	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e
1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0
2	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1
3	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1
4	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1
5	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1
6	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
7	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1
8	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
9	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1
10	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1
11	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1
12	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1
13	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1
14	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
15	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1
16	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
17	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1
18	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
19	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1
20	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1

Répondant	Thème 3													
	T3.1		T3.2				T3.3					T3.4		
	a	b	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c
1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0
2	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
3	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
4	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
5	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
6	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
7	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
8	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
9	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
10	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0
11	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
12	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
13	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0
14	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
15	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
16	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
17	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
18	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0
19	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0
20	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0

Répondant	Thème 4																						
	T4.1									T4.2					T4.3								
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	f	g	h	i
1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0
2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0
3	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0
4	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0
5	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0
6	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0
7	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0
8	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0
9	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0
10	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0
11	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0
12	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0
13	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0
14	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0
15	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0
16	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0
17	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0
18	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0
19	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0
20	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0

Ces fréquences nous permettront de vérifier l'importance de la présence des éléments qui composent nos hypothèses, dans le but de confirmer ou infirmer ces dernières.



### 3. Fréquence d'apparition par thème

La synthèse de l'apparition des fréquences par thème et par concepts clés se résume dans les tableaux suivants :

**Tableau 33** : Fréquence de l'apparition des spécifications et des concepts clés pour le thème 1

<b>Thème 1 : La connaissance des repères spatio-temporels, religieux et langagiers est indispensable pour développer une meilleure communication.</b>		
Concepts clés	Spécifications	Fréquence
T1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication	a. Maîtrise de Langue arabe	6
	b. Meilleure compréhension en français	4
	c. Communiquer uniquement en français	20
	d. Echanges et intégration plus faciles en arabe	10
T1.2. La culture et la religion influencent le travail	a. La culture marocaine est liée à la religion	9
	b. Elle est symbole d'ouverture, joie de vivre, sens d'accueil de partage et d'entraide	7
	c. C'est une culture dynamique et verbale	6
	d. Culture riche et diversifiée en traditions (culinaires, fêtes, artisanat)	6
	e. Liée au patrimoine, à l'histoire du Maroc	3
	f. La culture n'est pas un obstacle	19
	g. La culture influence le travail	4
	h. La religion n'a pas d'impact sur le travail	7
	i. La religion influence le travail	13
	j. Connaître la culture du pays est un véritable atout	20
T1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent l'interaction	a. Espace collectif	11
	b. Espace individuel	4
	c. Aucune préférence	5
	d. Pointu en matière de gestion de temps	15
	e. Tolérant	5

**Tableau 34** : Fréquence de l'apparition des spécifications et des concepts clés pour le thème 2

<b>Thème 2 : La communication interculturelle développe les possibilités d'interaction multiples entre les individus en leur permettant une certaine ouverture relationnelle.</b>		
Concepts clés	Spécifications	Fréquence
<b>T.2.1.</b> La culture développe les possibilités d'interaction entre collègues	a. Appréhensions existantes (rapports H/F)	7
	b. Appréhensions inexistantes (rapports H/F)	13
	c. Difficulté d'adaptation	1
	d. Adaptation facile	20
	e. La C.I. développe la communication	16
	f. La C.I bloque l'interaction	5
<b>T.2.2.</b> La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle	a. Relations nombreuses et agréables	9
	b. Réseau modéré	11
	c. Relations professionnelles	7
	d. Relations amicales	1
	e. Relations professionnelles et amicales	12
<b>T.2.3.</b> La communication interculturelle permet de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension	a. Sentiment d'isolement	9
	b. Complètement intégré	12
	c. Difficultés et barrières liées à la langue, à la religion ou à la culture	15
	d. Pas de barrières culturelles	8
<b>T.2.4.</b> La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels	a. Tisser des relations amicales et organiser des sorties	14
	b. Rapports professionnels uniquement	7
	c. Travailler avec des hommes	1
	d. Avec des femmes	0
	e. Aucune préférence	19

**Tableau 35** : Fréquence de l'apparition des spécifications et des concepts clés pour le thème 3

<b>Thème 3 : Les organisations prennent en considération les différentes dimensions interculturelles dans leur stratégie interne en intégrant les spécificités culturelles et religieuses du pays d'accueil.</b>		
<b>Concepts clés</b>	<b>Spécifications</b>	<b>Fréquence</b>
<b>T.3.1.</b> L'entreprise intègre une stratégie interne universelle	a. Adapte une stratégie spécifique	3
	b. Adapte une stratégie universelle	17
<b>T.3.2.</b> L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays	a. Prise en compte des spécificités culturelles et religieuses	9
	b. Pas de prise en compte	12
	c. Les autochtones adoptent facilement les TIC	20
	d. Les autochtones ont du mal à utiliser les TIC	1
<b>T.3.3.</b> Difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays	a. L'usage de la langue arabe	8
	b. La religion	3
	c. Adaptation des horaires, des fêtes religieuses et des jours fériés	1
	d. La connaissance de la culture locale	8
	e. Pas de difficultés	5
<b>T.3.4.</b> Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel	a. Suivi une formation	2
	b. Aucune formation préalable	18
	c. Cours d'arabe	0

**Tableau 36** : Fréquence de l'apparition des spécifications et des concepts clés pour le thème 4

<b>Thème 4 : Conditions générales de travail</b>		
Concepts clés	Spécifications	Fréquence
<b>T.4.1.</b> Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants	a. Image positive	12
	b. Image négative	2
	c. Image touristique	8
	d. Visites des différentes régions	2
	e. Les couleurs, les grandeurs et les odeurs	6
	f. La conduite automobile	4
	g. Le nombre de personnes et la ville	5
	h. Harcèlement	5
	i. Le bruit, la pollution, le dépaysement ou la pauvreté	2
<b>T.4.2.</b> Difficultés rencontrées lors de l'installation	a. Logement	6
	b. Administration	7
	c. La culture et la religion	6
	d. Quitter la famille	1
	e. Pas de difficultés	3
<b>T.4.3.</b> Motivation et attentes	a. Travail correspondant aux attentes	16
	b. Travail ne correspond pas aux attentes et compétences	8
	c. Le travail et l'autonomie constituent la motivation	11
	d. La découverte et l'aventure	4
	e. Le rapport aux autres et la diversité	11
	f. Rester définitivement	18
	g. Quitter le Maroc	8
	h. Bilan positif	20
	i. Bilan négatif	0

En somme, notre étude s'est principalement déroulée en Cinq étapes successives et enchevêtrées, présentées comme suit :

**Etape 1** : Détermination des concepts clés, des spécifications et des indices.

**Etape 2** : Codification des spécifications.

**Etape 3** : Affectation des spécifications.

**Etape 4** : Etablissement des fréquences d'apparition des spécifications dans le corpus.

**Etape 5** : Etablissement d'une synthèse des fréquences d'apparition par thèmes et par concepts.

Nous avons cherché à travers ces différentes étapes de notre étude, à répondre à notre principale question de recherche, que nous rappelons ici : « *Dans quelle mesure les entreprises françaises implantées au Maroc intègrent-elles la Communication interculturelle dans leur stratégie de communication ?* ».

Le point suivant aura pour but de récapituler l'ensemble des résultats pour en tirer une synthèse qui nous aidera à répondre à la problématique et à proposer un modèle de communication interculturelle qui pourrait éventuellement être intégré à la stratégie interne de chaque entreprise sans tenir compte de la culture spécifique de chacune d'elle.

## 4. Inférence : interprétation des résultats

### 4.1. La connaissance des repères spatio-temporels, religieux et langagiers est indispensable pour développer une meilleure communication

L'analyse du premier tableau des fréquences permet de mettre en évidence les thèmes les plus présents que nous interprétons ci-après.

#### 4.1.1. La connaissance de la langue développe une meilleure communication

Pour le premier sous-thème, les résultats de notre analyse montrent que la langue française est pratiquement la langue la plus utilisée pour communiquer au travail. Car, selon les interviewés (100%), c'est la seule langue qu'il maîtrise pour comprendre les autres et aussi pour se faire comprendre. Ainsi, l'ensemble des échanges se fait dans la langue française.

Néanmoins, la connaissance de la langue arabe pourrait éventuellement faciliter l'échange avec quelques collaborateurs, comme l'a précisé le Répondant 2 en disant que, « *généralement, c'est en français qu'on communique, mais avec les opérateurs, il est préférable de leur parler arabe, sauf que ce n'est pas tout le temps évident* ».

Le répondant 4 quant à lui, exprime son angoisse par rapport à ses difficultés à apprendre la langue arabe, il annonce : « *vu que tout le monde ici parle parfaitement français ça ne m'aide pas du tout à apprendre l'arabe. Parler arabe m'aurait facilité beaucoup de choses* ». Dans le même sens le répondant 13 souligne que : « *il n'y a pas de cours d'arabe, on apprend sur le tas et ça c'est un grand problème* ». Le répondant 18 estime que les deux langues sont aussi importantes l'une que l'autre. Selon lui, il faut utiliser le français « *quand il s'agit de directives venant de la hiérarchie mais quand on s'adresse aux ouvriers vaut mieux s'adresser à eux en arabe, on se comprend mieux* ».

Ainsi, 50% des interviewés estiment que les échanges et l'intégration deviennent beaucoup plus faciles en maîtrisant la langue arabe. D'après les différentes réponses, lorsqu'un étranger parle la langue du pays, cela signifie pour les autochtones qu'il fournit plus d'efforts pour s'intégrer et est donc plus respecté par son entourage, comme l'a précisé le répondant 14, « *et puis à l'extérieur dans la campagne quand on parle arabe, on est vite intégré et considéré comme membre de la famille parce qu'on échange beaucoup plus facilement* », dans ce sens le répondant 15 complète la réflexion en disant, « *quand vous sortez en tant qu'européen et que vous parlez arabe, ça crée la surprise chez votre interlocuteur qui va éprouver une fierté à vous entendre parler arabe* ».

De ce fait, maîtriser la langue arabe pourrait aussi être une solution pour combattre l'isolement. Un sentiment qui surgit lorsque par exemple, les autres collègues parlent arabe entre eux, sans pour autant que cela soit contre la personne étrangère, mais ne serait-ce qu'une simple question d'habitude. La langue arabe pourrait ainsi « *permettre de briser les barrières* » ou encore comme l'a bien résumé le répondant 15 « *l'acceptation et le respect de l'autre passe aussi par cette langue [arabe]* ».

#### **4.1.2. La culture et la religion influencent le travail**

Pour le sous-thème suivant, il s'agissait de vérifier si la culture et la religion avaient un impact sur le travail. Mais avant, nous avons souhaité savoir quelle définition les managers français attribuaient à la culture marocaine.

Ainsi, d'après 9 interviewés la culture marocaine est souvent liée à la religion, pour 7 répondants elle est symbole d'ouverture, de joie de vivre, dotée d'un grand sens de partage, d'accueil et d'entraide. 6 répondants la définissent comme étant une culture dynamique et verbale, 6 autres pensent que c'est une culture très riche et diversifiée en traditions, et seulement 3 interviewés pensent qu'elle est liée au patrimoine et à l'histoire du Maroc.

Nous pouvons en déduire qu'une grande partie des réponses, soit 9/20, considèrent que la culture marocaine est souvent liée à la religion. Ainsi, nous retrouvons des propos comme, « *la religion faisant partie intégrante de la culture* » ou alors « *elle est très souvent liée à la religion, moi c'est comme ça que je la vois, c'est-à-dire qu'elle tourne pas mal autour de la religion* », ou encore « *je crois qu'elle est très encline de la religion* », etc.

Tout cela signifie que les managers français ont pu constater l'importance de la religion dans la culture marocaine, certes une culture marquée par l'esprit de partage, d'ouverture, d'hospitalité et d'échange mais reste très liée à la religion.

Aussi, selon quelques interviewés, c'est une culture de bruit, de paroles, et de l'oral. L'oralité qui caractérise cette culture pourrait éventuellement constituer un léger obstacle, mais finalement pour 99% des interviewés, la culture marocaine n'est pas une barrière, elle peut influencer le travail d'après uniquement 4 répondants. Par contre la religion, quant à elle, peut avoir une grande influence sur le travail, et ce d'après 13 interviewés.

En somme, pour l'ensemble des interviewés, connaître la culture du pays est un véritable atout, car ceci permet d'éviter les malentendus et facilite la compréhension des modes de pensées,

« *qu'il faut respecter et prendre en compte* » (R5), en effet, il est important de connaître la culture de l'autre pour pouvoir communiquer (R 6).

Finally, comme le résume l'interviewé 10, « *tout d'abord l'échange n'est possible que si on comprend la culture de l'autre, après on peut échanger, mais s'il y a un mur culturel, on ne peut pas aller vers l'autre et ça va dans les deux sens. Partout où on est, il faut être ouvert à l'autre et à sa culture, il faut aller vers l'autre* ».

Cette réponse résume l'importance de la culture pour un meilleur échange et une meilleure compréhension.

#### **4.1.3. Le choix des espaces de travail et le respect du temps et des délais facilitent l'interaction**

D'après les différentes réponses, nous avons pu constater que 16 répondants ont une préférence pour les espaces collectifs, dont 5 qui sont indifférents. D'après les 11 interviewés, il est plus facile de communiquer et d'échanger dans un espace ouvert plutôt que lorsqu'un manager est enfermé dans son bureau, ce qui est le cas pour seulement 4 interviewés. Ces derniers révèlent avoir besoin d'un espace privé pour une meilleure concentration et estiment avoir une charge importante de responsabilité qui nécessite beaucoup de concentration et de réflexions et donc moins de perturbations.

En ce qui concerne le respect du temps et des délais, les interviewés sont confrontés à beaucoup plus de difficultés. Pour 15 d'entre eux, il est très important de maintenir les délais et ils sont de ce fait très pointus sur cette question. Pour le reste, il était, au départ, très dur pour eux de faire respecter les délais, mais finalement sont devenus moins exigeants et plus tolérants.

Pour les plus stricts, il était question de communication, car il suffisait de le dire au départ, de bien se faire comprendre, pour finalement arriver à faire respecter les règles, comme l'a souligné le répondant 18 : « *Je suis très strict et ça se passe très bien, j'ai été très clair au départ et les gens ont respecté mes décisions* ».

Contrairement aux plus tolérants qui ont dû apprendre à être plus souple en matière de gestion de temps, comme l'évoque le répondant 14 : « *j'ai appris à mettre des dates un peu plus souples car sinon je n'y arriverai pas, j'ai une marge de souplesse, pas trop mais j'en ai une* », ou encore le répondant 13 qui dit : « *je ne me préoccupe plus de la notion de temps, car au départ c'était très difficile pour moi, on vous dit 'inchallah' et puis après ça ne se fait jamais. Après j'ai compris, et je suis devenu plus cool par rapport à ça. Et puis je me dis si ça ne vient pas aujourd'hui ça finira par venir demain. J'ai pris un peu l'air du pays* ».



Le répondant 10 pour qui il était difficile de faire respecter les délais, évoque aussi le ‘inhalah’, et constate que « *la dimension du temps au Maroc n’est pas du tout pareil que la dimension temps occidentale* ».

D’après les différentes réponses, nous pouvons déduire que la notion du temps n’est pas du tout perçue de la même manière chez les autochtones que chez les managers français. Ceci peut éventuellement causer des problèmes de compréhensions, de communication et de gestion.

Néanmoins si le responsable français prend connaissance de cette dimension et en est conscient, une dimension certes différente de sa propre perception, mais ceci pourrait faciliter la communication et lui permettrait d’en parler et de mettre les choses au clair dès le début et ne pas être surpris des différentes attitudes à la suite de la collaboration.

La perception du temps et la notion de ponctualité, que les pays occidentaux maîtrisent, sont bien difficiles à faire comprendre dans les sociétés dites ‘traditionnelles’, dans lesquelles le travail est organisé de manière journalière et où chacun travaille à son rythme. Nous pouvons en déduire que le temps agit sur la manière de vivre de toute société.

Le ‘Inhalah’ que nous retrouvons dans les réponses des interviewés montre que les autochtones ont une vision du futur assez floue, dans la religion musulmane, le fait de se projeter dans le futur ne dépend pas uniquement de la volonté de la personne mais aussi de celle de Dieu, d’où le ‘Inhalah’ (= si dieu le veut). Nous pouvons donc en déduire que le temps dans la culture marocaine rejoint très souvent la représentation religieuse.

Eric Schmoll (2016) souligne l’importance de la prise en compte des différentes perceptions du temps en fonction des cultures, ainsi, selon cet auteur, « *la perception du temps induit des comportements assez particuliers dans un cadre strict de travail. La notion de prévision à moyen ou long terme suppose que l’on ait un sens un peu développé de la notion du futur et de l’influence du présent sur celui-ci. Si quelqu’un est issu d’une culture où l’immuabilité des choses est la règle, il est peu probable que la notion de prévisions le sensibilise*<sup>458</sup> ».

Ainsi la première des qualités, ou des compétences interculturelles à acquérir seraient la patience et la persévérance, car tout ne se déroule pas comme prévu mais en fonction des circonstances de travail et des spécificités culturelles de la société en question.

---

<sup>458</sup> Eric Schmoll, *Le management interculturel : Une approche ethnologique*, L’Harmattan, Paris, 2016, p. 151

## **4.2. La communication interculturelle développe les possibilités d'interaction multiples entre les individus en leur permettant une certaine ouverture relationnelle**

### **4.2.1. La culture développe les possibilités d'interaction entre collègues**

Les résultats montrent que pour l'ensemble des interviewés, il était facile de s'intégrer au contexte culturel marocain.

Un seul répondant estime avoir une difficulté d'adaptation, en disant : « *globalement il n'y a pas d'obstacles, les seules difficultés que je rencontre sont avec les ouvriers qui ne parlent pas français mais c'est rare* ». Nous pouvons en déduire que la difficulté ici concerne la langue arabe permettant une meilleure compréhension entre les ouvriers et leur manager français.

En ce qui concerne le deuxième point traitant des rapports Hommes / Femmes, nous avons exposé dans la partie méthodologique de ce travail de recherche, le contexte culturel marocain qui s'imprègne énormément de la religion. Ainsi, dans la religion musulmane les rapports entre les hommes et les femmes ne sont pas acceptés, hormis des cas bien spécifiques, -la femme ne doit saluer (embrasser, serrer la main, ...) que les membres de sa famille (mari, père, frère, oncle, ...) -, il est donc important que les managers étrangers aient connaissance de cette particularité.

Ceci leur permettra de mieux comprendre certaines attitudes de leurs collègues marocains.

Ainsi, 7 interviewés révèlent avoir eu des appréhensions ou alors commencent à en avoir à la suite de leur installation au Maroc. Nous pouvons en déduire que le fait de ne pas être informé de cette spécificité avant l'arrivée au Maroc pourrait constituer un obstacle. Le répondant 2 a dit dans ce sens, « *j'en ai plus maintenant qu'avant [des appréhensions quant aux rapports hommes/femmes]. C'était plus de l'inconscience et de l'insouciance. Mais maintenant ça me préoccupe* ».

Le reste des interviewés avaient moins d'appréhension grâce à leurs échanges avec leurs amis et connaissances ou aux différentes lectures sur la culture marocaine, ou alors grâce à l'expérience comme l'a souligné l'un des interviewés en disant : « *Non je n'avais pas d'appréhension mais j'ai compris que ça se gère différemment qu'en France. Ce que j'ai remarqué c'est qu'il y a des différences entre une femme voilée et une femme non voilée, une femme mariée et une femme non mariée ..., ce ne sont pas des appréhensions mais effectivement il y a des éléments à prendre en compte* ».

De cette réponse, nous pouvons constater qu'il est essentiel d'informer les managers français au préalable des différences existantes entre le Maroc et la France notamment pour la question concernant les rapports hommes /femmes qui pourrait éventuellement constituer un obstacle et même un blocage au niveau de la communication entre collègues.

Le troisième point de ce sous-thème concerne la communication interculturelle. Nous avons donc posé la question pour savoir si, selon les cadres français, la communication interculturelle développe ou bloque les possibilités d'interaction.

Ainsi, d'après 16 interviewés, la communication interculturelle développe les possibilités d'interaction et pour le reste elle peut la boquer si deux interlocuteurs refusaient de s'ouvrir l'un à l'autre, comme l'indique le répondant 2 dans sa réponse : « *D'après mon expérience (...), quand il y a des malentendus c'est que le problème venait des deux côtés, car pour communiquer il faut être deux, il faut vouloir recevoir l'information et vouloir la transmettre (...)* ».

Contrairement au répondant 6 qui pense que la communication interculturelle développe « *les échanges, les connaissances, les interactions...* », le répondant 7 rejoint également ce point de vue en disant que « *la communication interculturelle développe les possibilités d'échange, du moment qu'on apprend des expériences des autres, de leur culture et de leur vécu. Tout ça nous permet d'améliorer les rapports avec les personnes issues de cultures différentes* ».

Il faut donc, comme le suggère le répondant 9, que « *les gens soient bien conscients de l'existence des différences et que chacun comprenne que ce sont des difficultés d'ordre culturel et qu'il faut faire un effort supplémentaire de communication pour bien les surmonter* ».

La communication interculturelle peut ainsi être un élément ou un outil indispensable permettant une meilleure interaction car elle facilite les échanges malgré les différences. Elle ouvre, en conséquence, de multiples possibilités à une seule condition : 'la volonté personnelle'. Dans ce sens, le répondant 13 dit, « *quand on vit dans un pays on a forcément cette volonté d'y être intégré* ».

La communication interculturelle est donc un moyen qui permet aux collaborateurs non seulement d'apprendre davantage sur l'autre et sa culture, mais aussi d'acquérir une certaine ouverture d'esprit.

#### **4.2.2. La culture donne l'opportunité de découvrir l'autre en permettant une ouverture relationnelle**

Nous avons jugé nécessaire d'évaluer le niveau d'intégration des managers français. De ce fait la question se rapportant à leurs relations sociales nous a permis de savoir que la majorité des interviewés, soit 12, entretiennent des relations professionnelles pouvant éventuellement être amicales mais dans des cas rares.

Ainsi, un seul répondant révèle avoir des relations amicales avec ses collègues, contre 7 qui n'entretiennent que des relations professionnelles avec leurs collaborateurs. Ces derniers affirment que c'était un choix personnel de procéder de la sorte.

D'après plusieurs réponses, il ne faut pas mélanger les deux rapports, professionnels et amicaux, comme le dit le répondant 5 : « *dans le cadre du travail c'est professionnel, (...), généralement je ne mélange pas les deux* ». C'est soit l'un soit l'autre. Ou alors, si le manager veut entretenir des rapports amicaux avec ses collègues ce n'est pas avec l'équipe directe qu'il faut le faire, c'est généralement avec les autres départements.

C'est un rapport très hiérarchisé, ainsi pour un manager français il faut maintenir ce rapport cadre/subordonné. C'est donc le seul moyen de se faire respecter par les autres.

#### **4.2.3. La communication interculturelle permet de surmonter les difficultés liées à la différence et l'incompréhension**

Au niveau de ce sous-thème, nous avons cherché à savoir si les managers français avaient été confronté au sentiment d'isolement, et si c'est le cas pourquoi et dans quelle circonstance.

La majorité des interviewés (12), affirment être complètement intégrés. Néanmoins 9 ont déjà ressenti le sentiment d'isolement qui surgit lorsque les collègues autochtones parlent arabe en pleine réunion. Nous avons pris ici l'exemple du répondant 6 qui affirme que : « *les gens ne le font pas pour être méchant mais c'est juste qu'ils ont pris l'habitude de parler arabe entre eux* ».

Une autre réponse reflète ce sentiment, celle du répondant 8 qui dit : « *ça m'est déjà arrivé de me sentir isolé lorsque les autres parlent arabe et quand je sens être visé dans la discussion, je l'ai mal vécu mais je me suis exprimé afin de leur montrer mon mécontentement. Après j'ai compris que les autres le font car ils sont en désaccord avec ce que je dis et au lieu de me le faire comprendre ils préfèrent en discuter entre eux pour ne pas me vexer et ça n'arrange pas les choses* ».

Contrairement à ces cas, les interviewés qui ont une certaine maîtrise de la langue arabe, ce sentiment d'isolement n'a plus de place. Comme c'est le cas pour le répondant 15 qui annonce, « *le fait de parler arabe m'a personnellement permis une meilleure intégration* ».

Nous pouvons déduire des différentes réponses que le facteur langagier est un élément important qui permet de faciliter l'intégration des cadres français dans le contexte culturel marocain.

Néanmoins, ceci n'empêche pas totalement l'intégration, mais reste un élément facilitateur. Comme l'a souligné un des interviewés qui estime que, « *prendre la décision d'apprendre l'arabe est important, justement pour éviter d'être dans des situations embarrassantes dans lesquelles on ne comprend pas forcément ce qui se dit* ».

Les managers français sont donc confrontés à des difficultés d'ordre culturel mais aussi religieux. Car, selon un interviewé, il aurait été souhaitable de parvenir à boire un verre (de vin) après le travail comme il faisait avant avec ses collègues en France, mais la notion de bar ou de pub n'est pas perçue de la même manière dans les deux pays.

Un autre élément a été évoqué par deux interviewés, qui semblait être assez difficile à accepter, celui de la nationalité marocaine. Celle-ci n'est attribuée que si les prétendants sont de confession musulmane, ils doivent donc d'abord se convertir à l'Islam et ensuite faire la demande de nationalité marocaine auprès des structures concernées.

Ainsi, les principales difficultés ou barrières culturelles qui peuvent se mettre à l'encontre de l'intégration des cadres français sont principalement liées à la langue et la religion.

#### **4.2.4. La culture donne l'opportunité de découvrir sa capacité de travailler dans différents milieux culturels**

Pour ce dernier sous-thème, nous avons constaté, d'après le tableau des fréquences, que les managers français faisaient l'effort d'organiser des sorties avec leurs collègues marocains, une chose qui se fait rarement d'après leurs réponses mais qui restent quand même une possibilité. Ainsi pour 14 interviewés il est important de tisser des relations amicales et organiser des sorties.

Les sorties dans ces cadres informels sont importantes car elles permettent aux différents collaborateurs, autochtones et français, de se découvrir, de sortir du cadre purement professionnel et donc mieux se connaître pour finalement mieux se comprendre.

C'est d'ailleurs un moyen qui donne la possibilité à chacun de se découvrir lui-même à travers les échanges et de remarquer sa capacité de travailler dans des milieux culturels différents.

L'hypothèse que nous essayons de vérifier à ce niveau est la suivante : « **La communication interculturelle développe les possibilités d'interaction multiples entre les individus en leur permettant une certaine ouverture relationnelle** ».

D'après les différentes réponses, la communication interculturelle développe les possibilités d'interaction néanmoins il faut prendre en compte d'autres facteurs afin de parvenir à acquérir une ouverture relationnelle. La volonté personnelle, par exemple reste un élément incontournable si on souhaite développer les possibilités d'interaction. En plus des activités hors travail que chaque entreprise doit penser à mettre en place au moins une fois chaque année. Ces activités peuvent prendre la forme de séminaires, de Team-building, de Lipdub, de flash-mob, etc. De ce fait, chaque entreprise doit prendre conscience de l'importance de ces différents éléments.

### **4.3. Les organisations prennent en considération les dimensions interculturelles dans leur stratégie interne**

#### ***4.3.1. L'entreprise intègre une stratégie interne universelle / L'entreprise prend en compte la dimension culturelle et religieuse du pays***

Le tableau des fréquences montre que pour les deux premiers sous-thèmes la majorité des entreprises adaptent une stratégie universelle et que seulement 3 mettent en place une stratégie spécifique.

Les réponses montrent que les entreprises ne prennent pas en considération les spécificités culturelles et religieuses du pays, à l'exception de quelques-unes qui octroient des congés à l'occasion de fêtes religieuses ou adaptent leurs horaires pour le mois de Ramadan ou alors à la prière du Vendredi, ou encore autorise le port du voile, ce qui n'est le cas que pour une seule organisation, il s'agit de l'ONG. Comme l'a indiqué l'interviewé « *le vendredi les collègues ont une pause plus longue pour faire la prière, les gens peuvent mettre le voile, on fête les différentes fêtes religieuses. (...) Même si on n'a pas de stratégie définie, on a toutes les origines et toutes les nationalités, (...) on fête aussi les autres fêtes religieuses* ».

Un autre interviewé souligne le fait qu'il n'y a pas de stratégie adaptée ou spécifique au contexte marocain mais ses supérieurs arrangent les horaires pour Ramadan et s'adaptent pour les jours

fériés français et marocains. C'est donc une initiative des managers et non une stratégie appliquée par l'entreprise.

Le reste des réponses résumaient globalement la non mise en place d'une stratégie spécifique, nous y retrouvons, « *c'est une stratégie universelle, applicable au Maroc comme partout ailleurs* », ou encore « *Non pas du tout, dans l'enceinte de mon milieu de travail il est interdit de porter le voile par exemple. C'est très laïc* », ou alors « *Non absolument pas* », « *Non je n'en ai pas eu l'impression* », etc.

Toutes ces réponses affirment que les entreprises interrogées ne prennent pas en considération les spécificités culturelles du pays, sauf le cas très particulier de l'ONG.

Pour Franck Gauthey (2002), « *l'interculturel en entreprise se caractérise par des cohabitations de représentations, de sens, de codes, de règles multiples, derrière des usages que l'on recherche à plus ou moins unifier, à plaquer.* » Dans ce sens, il poursuit, « *Laisser trop de non-dits, manquer de clarifications de règles du jeu, absence de projets clairs ne font que renforcer et exacerber les problèmes interculturels. Le problème c'est que déjà sans les dimensions interculturelles, les pratiques des ressources humaines dans les organisations aujourd'hui sont porteuses d'injonctions contradictoires*<sup>459</sup> ».

Autrement dit, les entreprises ne mettant pas en place une stratégie adaptée au contexte culturel et au personnel, en prenant en compte l'identité culturelle de l'ensemble des collaborateurs, pourrait être fatal pour sa survie.

Néanmoins, un élément assez remarquable à notre sens, celui de l'usage des TIC. Nous avons cité dans la partie méthodologique, que le Maroc est un pays doté d'une culture orale, et donc le fait de constater que 100% des interviewés estiment que leurs collègues adoptent facilement ces outils pour communiquer (à travers les emails, intranet, téléphone, etc.) montre que les autochtones font l'effort de changer et de s'adapter aux nouveautés. Ainsi, les TIC trouvent aisément leur place auprès des autres outils de communication interne. Ces outils de technologies peuvent participer à la construction d'une identité de groupe.

Culture et technologies sont deux concepts qui s'imbriquent<sup>460</sup>, car l'un ne peut exister sans l'autre. Comme l'explique Kiyindou (2010) : « *la culture est foncièrement marquée par la technologie qui, elle-même, est un fait culturel s'inscrivant dans le cadre d'une mondialisation*

---

<sup>459</sup> Franck Gauthey, *Management interculturel : représentations et pratiques en questions*, Revues Communication & organisation, N°22, 2002, p. 75

<sup>460</sup> Alain Kiyindou, *TIC et développement socio-économique : enjeux et pratiques*, Lavoisier, 2010

*accélérée par les avancées technologiques. Dans cet univers, les cultures se croisent, s'observent, s'imitent, se confrontent et dialoguent, quand elles ne s'ignorent, ne s'excluent ou ne se rejettent<sup>461</sup> ».*

Les TIC ont donc un rôle essentiel dans le quotidien de chacun, puisqu'elles permettent l'interconnaissance des cultures, mais pas seulement. Dans le cadre de notre recherche, ces technologies ont connu une utilisation de plus en plus croissante, pour un pays en voie de développement, ceci peut être considéré comme une avancée remarquable. Un pays où l'oralité règne mais qui choisit d'utiliser de telles technologies pour communiquer ne peut qu'être avantageux.

Ainsi, ces technologies semblent « *favoriser, autoriser ou faciliter les liens interpersonnels dans un contexte où les distances spatiales et temporelles sont de plus en plus grandes<sup>462</sup> ».*

Ceci n'empêche tout de même pas l'apport du verbal dans le quotidien de chacun. Un des répondants ayant constaté ce fait, réplique : « *quasiment tout le monde utilise les TIC, ça nous facilite beaucoup le travail, tout le monde s'y fait plutôt bien. N'empêche que le verbal aussi a une grande part dans les communications au quotidien* ».

Nous pouvons en déduire que l'oralité n'est pas uniquement le fait de parler et de s'exprimer mais il s'agit d'un système social. Ainsi « *naitre, grandir et évoluer dans une culture orale a des implications directes sur les individus et sur leurs manières d'être [...]. Dans ce cas, la parole peut en cacher une autre<sup>463</sup> ».* Il est donc essentiel de se référer à la culture pour mieux cerner ses modes de fonctionnement.

Les managers qui préconisent l'utilisation des nouveaux outils de communication interne dans un contexte culturel dit 'oral' peuvent être confrontés à une restriction de la part des autochtones. Des personnes qui ont plus l'habitude de communiquer oralement, auront beaucoup de mal à se familiariser avec un outil qui pourrait être, selon eux, inutiles ou insuffisant pour combler leur manque d'information.

Toutefois, intégrer ces nouveaux outils de communication et dévoiler leur importance dans le quotidien de chacun des collaborateurs, montre que ces derniers n'ont aucun mal à les utiliser,

---

<sup>461</sup> Alain Kiyindou, *Cultures, technologies et mondialisation*, L'Harmattan, Paris, 2010, p. 9

<sup>462</sup> Comtet Isabelle, *Technologies de l'information et travail collectif médiatisé. Repenser la relation interpersonnelle*. in Communication et organisation, GRECO, Université Bordeaux 3, n°24, Coexister dans les mondes des organisations, 2003, p.347

<sup>463</sup> Op. Cit, Eric Schmoll, 2016, p. 91



et qu'ils sont prêts à changer de leurs habitudes afin d'améliorer leur collaboration avec les cadres français.

#### **4.3.2. Difficultés liées à la non mise en place d'une stratégie adaptée à la culture du pays**

Ce sous-thème a pour but de lister les difficultés pouvant bloquer l'intégration des cadres français dans le contexte culturel marocain.

Viennent en première position la langue arabe et la connaissance de la culture locale. Selon certains interviewés, ce qui pourrait améliorer l'intégration ou alors éviter les incompréhensions serait d'apprendre la langue arabe et de mieux connaître la culture marocaine.

Ainsi, malgré le fait que tout le monde maîtrise très bien la langue française, ce qui est déjà un facteur facilitateur pour l'intégration, mais ce n'est pas toujours considéré comme tel.

Comme le disait le répondant 9, « *les marocains parlent français mais ne fonctionnent pas comme les français, surtout le fait de croire qu'on se fait bien comprendre alors que ce n'est pas du tout le cas, on a une langue commune mais dans la tête ça ne marche pas du tout de la même manière et c'est un piège* ». La pratique des langues est incontestablement un facteur fondamental permettant une meilleure compréhension de la culture d'un pays.

Il faut donc être conscient que d'une culture à l'autre, il ne s'agit pas seulement d'une traduction d'un terme ou d'une expression mais qu'il faut prendre en considération la signification culturelle du mot. Car, ce dernier peut « *signifier quelque chose dans une langue et être interprété de manière tout à fait différente dans une autre*<sup>464</sup> ». Les malentendus ne proviennent pas uniquement d'une maîtrise inégale du code linguistique propre à un pays, mais de différences dans les conventions culturelles sous-jacentes aux systèmes de conversation.

Ainsi, pour éviter ce « piège », bien connaître le contexte culturel constitue une référence, à laquelle chaque manager français peut faire appel afin de mieux communiquer et donc mieux comprendre les autres mais aussi pour bien se faire comprendre.

En somme, les cadres français peuvent ne pas apprendre à parler parfaitement la langue arabe mais ne peuvent pas faire pareil pour le contexte culturel. C'est la porte d'entrée, le 'visa' pour accéder à l'intégration, pour se faire accepter par les autres et surtout gagner leur confiance et leur respect.

---

<sup>464</sup> Ibid, p. 94

#### **4.3.3. Préparation à l'expatriation grâce à des formations interculturelles pour une meilleure adaptation au contexte culturel**

Pour le dernier sous-thème, nous avons souhaité savoir si les cadres français avaient suivi des formations interculturelles ou autres, avant d'occuper leur poste au Maroc. Ainsi, à notre grande surprise seulement deux affirment avoir suivi une formation interpersonnelle et interculturelle. Cependant, l'un des deux a suivi la formation car elle avait été proposée par l'entreprise où travaillait son épouse et non la sienne.

Les 18 restants n'ont quant à eux pas du tout suivi de formation dans ce sens. C'est donc un constat assez remarquable, vu la renommée des entreprises en question. Ce qui est censé être un élément normal et acquis, est apparemment difficile d'accès aux cadres et surtout laborieux à mettre en place par le Top management.

#### **4.4. Conditions générales de travail**

Pour ce dernier thème, il est question de répertorier les difficultés que rencontrent les managers français lors de leurs installations au Maroc. Mais avant ceci, nous avons souhaité appréhender l'image construite du Maroc avant et après l'installation et enfin découvrir ce qui fait l'objet de motivation chez chacun des interviewés.

##### **4.4.1. Image antérieure du Maroc et souvenirs marquants**

A travers le premier sous-thème, nous pouvons constater que 12 interviewés avaient une image assez positive du Maroc avant même d'envisager de quitter leur pays. Une image construite grâce aux différentes lectures sur le pays, à l'entourage, au cercle amicale, etc. C'était pour la plupart une image touristique, ou comme l'a qualifié un interviewé « *une image carte postale* ».

Cette image positive a tendance à disparaître pour quelques-uns. Les premiers souvenirs les plus marquant évoqués par les interviewés ne font pas toujours référence à des événements positifs. Nous y avons retrouvé des propos négatifs, comme lorsque quelques-uns (4) disaient avoir été choqués par la conduite, très différente de leur pays d'origine, d'autres (5) ont parlé de harcèlement des femmes dans la rue, d'autres encore (2) du bruit, de la pollution et même de la pauvreté.

Mais une fois accommodé au mode vie propre à un pays arabo-musulman, les peurs et les inquiétudes laissent place à l'ébahissement et la stupéfaction vis-à-vis des grandeurs et des couleurs des différents paysages, comme le disait un des interviewés, « *un pays ouvert et intéressant, un pays diversifié tant au niveau des paysages qu'au niveau de la culture (...)* ».

Ceci montre que le fait de visiter et découvrir les différentes régions du pays aide à reconstituer l'image préalablement établie, de l'améliorer et d'acquérir une certaine ouverture relationnelle.

#### **4.4.2. Difficultés rencontrées lors de l'installation**

Quant aux difficultés rencontrées lors de l'installation nous retrouvons en première position, les démarches administratives (7), suivies des complications à trouver un logement (6) et au même niveau les difficultés de compréhension de la culture et la religion du pays, car comme l'ont précisé les 18 interviewés, aucune formation n'a été proposée avant 'd'avoir le pied à l'étrier' !

Ce que les entreprises peuvent éventuellement proposer pour une meilleure installation, serait de prévoir une personne pouvant guider les expatriés dans leurs démarches administratives et leurs recherches de logement. Une personne de la région est toujours mieux placée pour connaître les astuces et de ce fait conseiller et orienter les cadres français dans leurs démarches.

Sans oublier l'importance des formations interculturelles qui ne peuvent que faciliter la compréhension et éviter les blocages pouvant avoir lieu lors des différentes interactions entre français et autochtones.

Une formation que, comme nous l'avons évoqué, seulement deux managers ont pu suivre, dont un interviewé nous a cité les différents aspects. Il en évoque quatre, « *le premier était l'aspect culturel, la culture marocaine, les relations avec les marocains, le deuxième aspect, [concernait] l'interculturel en entreprise, le troisième la vie sociale et familiale au Maroc pour un expatrié français et le quatrième c'était la sécurité* ».

Ces éléments sont d'une utilité incontournable pour l'intégration et l'amélioration des rapports entre français et marocains.

#### **4.4.3. Motivations et bilan**

Les attentes et les motivations diffèrent d'une personne à l'autre mais ce que nous retrouvons en première position sont le travail et l'autonomie (11) qui constituent la principale motivation, au même niveau, les rapports aux autres et la diversité (11) suivi de la découverte et l'aventure (4).

Ainsi 18 interviewés pensent que le Maroc est un pays où il fait bon d'y vivre et prévoient même d'y rester de manière définitive, et que si un jour ils devaient le quitter ce serait pour des

raisons de santé, car le secteur de santé au Maroc nécessite beaucoup d'amélioration pour être vraiment à la hauteur.

En somme 100% des interviewés dressent un bilan positif de leur expatriation, malgré les quelques difficultés rencontrées lors de leur installation ou encore dans leur milieu de travail. Ces difficultés certes surmontables mais qu'ils auraient pu éviter ou mieux assimiler et gérer si des formations interculturelles avaient été mises en place. Celles-ci leur auraient permis de prendre connaissance des différences et de les accepter, et ce, dans le but d'améliorer leurs rapports aux autres (autochtones) et instaurer une meilleure communication et donc une meilleure compréhension.

## 5. Réponses aux hypothèses

L'analyse et l'interprétation des réponses, issues des différents entretiens réalisés auprès d'une vingtaine de managers français, nous a permis de vérifier la validité des hypothèses émises au début de cette recherche.

### 5.1. Réponse à l'hypothèse H1 : confirmée

Ainsi, les différents résultats de notre analyse montrent que la fréquence des différentes spécifications, liées au premier thème, nous permet de **valider l'hypothèse H1** formulée comme suit :

« *La connaissance des repères spatio-temporels, religieux et langagiers, est indispensable pour développer une meilleure communication* »

Ces résultats confirment l'importance des formations interculturelles, qui restent le meilleur moyen permettant aux managers français d'être mieux informés, et ce de manière correcte et fiable, sur les différentes caractéristiques socio-culturelles du pays dans lequel ils s'appêtent à s'installer. Cette démarche aura pour but de diminuer le risque des chocs culturels pouvant avoir lieu lors d'une simple interaction.

### 5.2. Réponse à l'hypothèse H2 : confirmée

La deuxième hypothèse que ce travail de recherche avait pour but de vérifier a été partiellement validée. La fréquence des spécifications et les réponses des différents interviewés nous ont permis de **confirmer l'hypothèse H2** suivante mais pas entièrement :

« *La communication interculturelle développe les possibilités d'interaction multiples entre les individus en leur permettant une certaine ouverture relationnelle.* »

Les réponses recueillies nous ont permis de constater que les interviewés étaient bien conscients de l'importance de la communication interculturelle dans une situation d'échange entre les individus issus de cultures différentes. Néanmoins, pour parvenir à une ouverture relationnelle il faut une volonté personnelle ce qui n'est pas toujours le cas, que ce soit de la part des autochtones ou celle des managers français.

### **5.3. Réponse à l'hypothèse H3 : infirmée**

Les résultats recueillis montrent que l'ensemble des entreprises interrogées ne prennent pas en considération les spécificités culturelles et religieuses du Pays dans leur stratégie de communication interne. Ainsi, ces éléments issus de la fréquence des différentes spécifications **ne nous permettent pas de valider l'hypothèse H3** formulée comme suit :

*« Les organisations prennent en considération les différentes dimensions interculturelles dans leur stratégie interne en intégrant les spécificités culturelles et religieuses du pays d'accueil. »*

Le fait de ne pas adapter la stratégie de communication interne au pays d'accueil, n'est pas un problème en soit, il suffit d'en informer l'ensemble des employés et s'assurer que les conditions de travail ont bien été appréhendées.

Notre principale préoccupation n'était pas la culture d'entreprise, mise en place par la maison mère, mais les rapports que les managers français peuvent avoir avec leurs collègues autochtones ainsi que les difficultés auxquelles ils peuvent faire face à la suite de leurs échanges dans un contexte interculturel.

Afin de parvenir à l'adaptation et l'intégration, il faut inciter les différents collaborateurs à accepter les différences, pour y adapter leurs comportements. Cette capacité à modifier la vision personnelle des choses et de l'adapter à tel ou tel contexte, représente le 'cœur' de la communication interculturelle.

### III. Synthèse : Attitudes envers la différence culturelle en milieu professionnel

*« Ne pas rire, ne pas pleurer, ne pas détester, mais comprendre ». Spinoza*

Le choix d'une éventuelle expatriation comporte sûrement des risques, mais si la personne est bien consciente des différences culturelles, elle pourrait les concevoir autrement qu'une menace.

Le fait de mieux connaître les spécificités culturelles et religieuses du pays, grâce à **des formations interculturelles**, procure une certaine ouverture à la différence et une acceptation de l'autre, suivies d'une adaptation, ce qui donne lieu au final à l'intégration.

Une fois cette dernière phase atteinte, nous pouvons considérer la personne comme étant multiculturelle, cette personne décrite comme, une personne qui *« n'est pas simplement la personne sensible à plusieurs cultures différentes. C'est plutôt la personne qui est constamment en train de devenir 'une partie de' et qui se sent en même temps 'en dehors d''un contexte culturel donné [le sien par exemple]<sup>465</sup> »*.

Avoir cette compétence interculturelle c'est se permettre d'évoluer dans un contexte culturel donné. Une telle compétence permet non seulement de réévaluer et reconsidérer les stéréotypes et les jugements préalablement établis, mais aussi de se libérer de l'ethnocentrisme.

Un manager français devrait donc vivre les différences comme un aspect fondamental et surtout réjouissant de sa vie.

Parvenir à une ouverture culturelle serait une démarche inscrite plutôt dans l'ethnorelativisme, celui-ci consiste pour les deux parties (français et marocain) de concevoir l'existence d'autres cadres culturels que le leur. D'être conscient des différences au niveau des systèmes de valeurs et des normes et de comportements par ailleurs.

---

<sup>465</sup> Attitudes envers la différence culturelle , Centre d'apprentissage interculturel, in [www.intercultures.gc.ca](http://www.intercultures.gc.ca) consulté le 18/01/2017

Cette prise de conscience est incontournable pour développer sa capacité à travailler dans un contexte interculturel et surtout sa capacité à communiquer interculturellement. Pour y parvenir, des **activités informelles** peuvent être proposées à l'ensemble des collaborateurs afin de 'briser la glace' et parvenir à instaurer une atmosphère dotée de tolérance et de sympathie.

En somme, il n'y a pas de recette magique pour améliorer la collaboration, entre collègues de cultures différentes, mais un seul 'mot magique' : **comprendre**<sup>466</sup>. Car il faut **comprendre** que l'autre n'est pas une menace, comprendre qu'il existe des différences, **comprendre** qu'il faut les accepter pour être accepté, **comprendre** qu'adopter tel ou tel comportement ne veut pas forcément dire changer de sa personne, mais faire l'effort de s'adapter à la culture des autres. Et enfin, **comprendre** qu'il n'est pas question d'abandonner ses valeurs et ses croyances ni même sa propre culture mais y intégrer d'autres aspects d'une autre culture qui ne peuvent qu'enrichir sa personnalité et son expérience.

Ainsi, la méthodologie que nous nous sommes proposée d'adopter dans notre approche de la communication interculturelle présente l'avantage de concevoir un modèle qui devrait orienter autochtones et managers français à une appréhension engagée de la communication interculturelle en entreprise.

Il serait donc préférable, pour toute entreprise, de **mettre la diversité culturelle au cœur de sa stratégie, en valorisant les différences culturelles et en considérant la diversité comme un des atouts clés de l'entreprise** et non comme un obstacle à la communication et l'échange.

---

<sup>466</sup> Selon Gino Gramaccia : *Comprendre correspond à une forme d'éthique et d'engagement*

# Conclusion du deuxième Chapitre

## 1. Rencontres interculturelles en entreprise : « une liaison hydrogène »

L'analyse de la dynamique des interactions et des perceptions des groupes interculturels, proposée dans notre travail de recherche, nous amène à conclure que la communication interculturelle est indispensable pour une entreprise employant des personnes de cultures différentes, et souhaitant améliorer le climat interne et la cohésion de ses équipes de travail.

Notre étude a souligné l'importance de la prise en compte de la culture dans une situation d'échange, celle-ci permettrait à chaque manager étranger de définir une vision plus claire de la stratégie interne de l'entreprise et de mettre en place des objectifs partagés par l'ensemble des collaborateurs et ce, en privilégiant la communication interculturelle et en misant sur la confiance et l'interaction.

Nous avons donc pu déduire de cette recherche que la communication interculturelle est vitale pour l'entreprise comme le serait l'eau pour tout être vivant. Et comme la molécule d'eau<sup>467</sup> n'existerait pas s'il n'y a pas une interaction entre deux atomes : l'oxygène et l'hydrogène, par analogie la communication interculturelle, n'existerait pas sans la prise en compte du contexte culturel des personnes en interaction. C'est donc ce qu'on appelle **une liaison hydrogène**<sup>468</sup>. Pourquoi une telle comparaison ? Tout simplement, parce que cette métaphore illustre à notre sens la communication interculturelle étant donné qu'il s'agit de l'interaction entre **deux gaz invisibles**, comme c'est le cas des deux cultures en question.

Nous avons essayé, au niveau des approches théoriques de notre travail de recherche, de définir le concept de la culture, ce qui s'est avéré être un exercice difficile, et donc « *pour rendre le concept plus accessible des métaphores ont été élaborées. La culture est tour à tour vue comme un arbre, un oignon, un iceberg. Chacune de ses métaphores a sa richesse interprétative, chacune permet plus ou moins bien de visualiser la complexité conceptuelle afférente. Elles montrent toutes qu'il s'agit d'une entité multiforme, comportant une part visible liées aux*

---

<sup>467</sup> <http://www.activeau.fr/eau-h2o.htm>

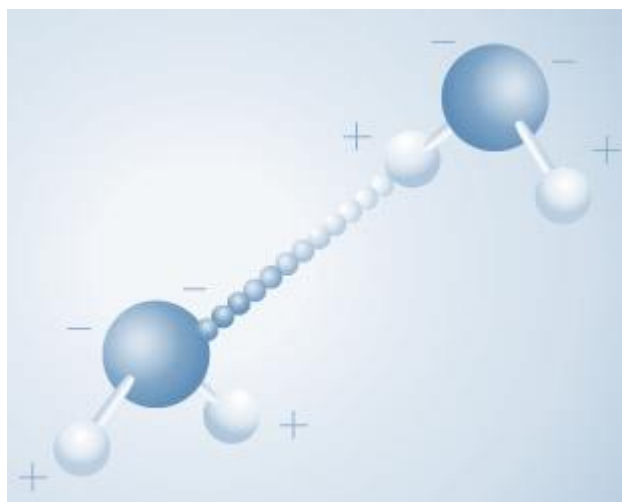
<sup>468</sup> Une force intermoléculaire impliquant un atome d'hydrogène et un atome électronégatif comme l'oxygène. In [http://public.iutenligne.net/chimie/valls/chimie-11cg2/liaison\\_hydrogene.htm](http://public.iutenligne.net/chimie/valls/chimie-11cg2/liaison_hydrogene.htm) consulté le 22/02/2017



*conduites, aux modes de vie et une autre cachée et qui concerne les valeurs, les croyances et attitudes*<sup>469</sup> ».

Dans notre recherche, nous nous intéressons particulièrement aux éléments invisibles des cultures, des éléments qui concernent l'histoire, les traditions, les spiritualités, la religion, etc. ce sont donc ces éléments qui représentent une source de la diversité des visions culturelles et qui peuvent provoquer des incompréhensions et donner lieu à des chocs culturels.

La communication interculturelle est donc une sorte de liaison hydrogène « *cette liaison étant assurée par les atomes d'hydrogène et d'oxygène. L'eau n'est pas un liquide ordinaire : au sein d'une même masse d'eau, la plupart des molécules sont liées entre elles en une sorte de réseau sans cesse changeant et modulable*<sup>470</sup> ». C'est exactement le cas pour la culture, nous l'avons bien vu au niveau des approches théoriques, la culture est un concept compliqué à cerner, variable et loin d'être figé, elle subit des transformations et des améliorations, en fonction des échanges, de la personnalité de chacun, de son éducation, de son expérience, etc.



**Figure 46 :** Une représentation de la liaison hydrogène entre deux molécules d'eau<sup>471</sup>

Cette liaison hydrogène représente à notre sens, l'interaction ayant lieu entre deux personnes dans une situation interculturelle. Ceci réduit certes, le processus communicationnel entre les individus issus de cultures différentes, car il y a beaucoup plus d'éléments à prendre en considération pour établir une communication interculturelle. Et il ne suffit pas que deux locuteurs parlent alternativement, en utilisant la même langue.

---

<sup>469</sup> Marie-Françoise Nary-Combes, *La communication interculturelle en anglais des affaires à l'usage des étudiants francophones*, PUR, Rennes, 2006, p. 18

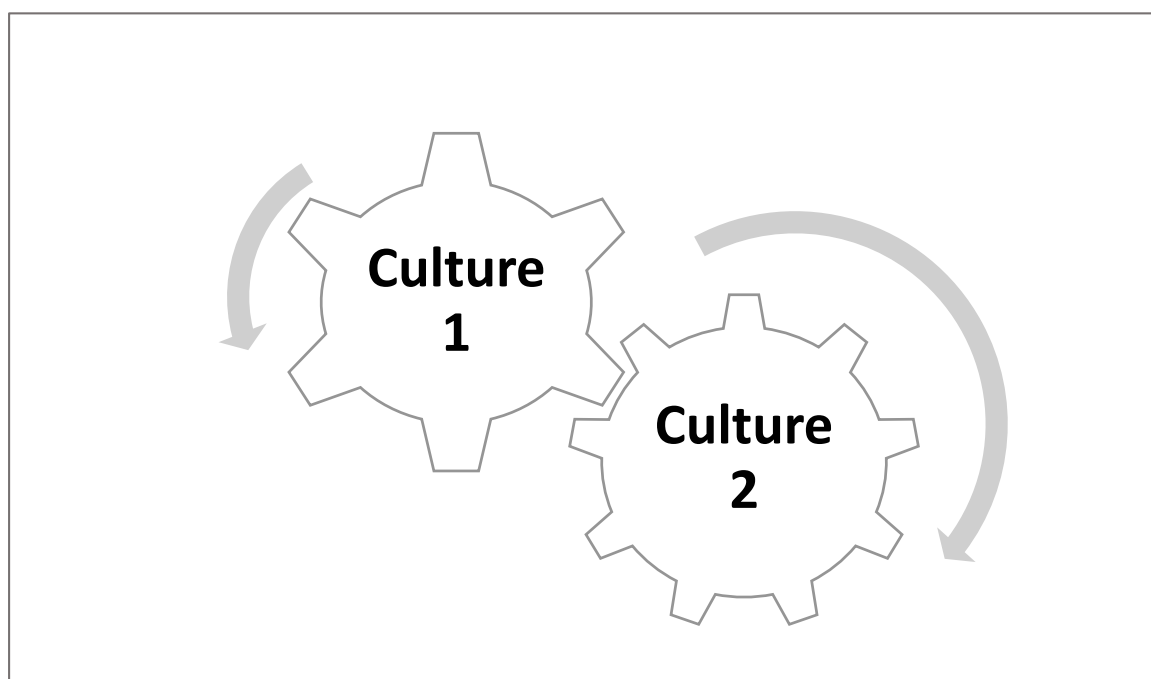
<sup>470</sup> <http://www.cieau.com/tout-sur-l-eau/l-eau-c-est-quoi> consulté le 22/02/2017

<sup>471</sup> *Ibid.*

Toutefois il faut un certain engagement de l'un et de l'autre, une volonté de découvrir l'autre, découvrir sa culture et surtout prendre en compte les différences culturelles dans la situation d'échange.

Pour faire référence à la liaison hydrogène de la communication interculturelle nous proposons le schéma suivant pour montrer l'interaction entre deux molécules, ici il s'agit de l'interaction entre deux cultures différentes, qui donnent lieu à la communication interculturelle.

Ce schéma sous forme d'engrenage permet de représenter des cultures imbriquées. Celles-ci sont donc en interaction et s'influencent mutuellement, grâce notamment à la communication et l'échange qui améliorent la compréhension et donnent lieu à une communication interculturelle réussie.



**Figure 47 :** La communication interculturelle sous forme de liaison « hydrogène »

En somme, la gestion de la différence culturelle doit être perçue comme ***une source de richesse*** pour l'entreprise en termes de performance et de compétitivité et non un obstacle à son développement. La communication interculturelle permet ainsi, l'interconnaissance des personnes à travers leurs différences culturelles, cette rencontre interculturelle permet donc de concrétiser une voie de progrès. De ce fait, au lieu de nier la diversité, il serait plus judicieux de mettre en avant la solidarité pour pouvoir bénéficier de l'ouverture aux autres et en tirer le meilleur profit.



# Conclusion générale, recommandations et perspectives

Notre travail de recherche avait pour but d'examiner la situation interculturelle des cadres français dans le contexte culturel marocain, au moyen d'enquête sur le terrain constitué de plusieurs entreprises françaises implantées au Maroc et qui opèrent dans différents secteurs d'activités.

Les principales questions auxquelles nous avons tenté de répondre dans cette thèse sont : « Dans quelle mesure, les organisations implantées au Maroc intègrent-elles la dimension interculturelles dans leur stratégie de communication ? » et « En quoi la culture peut-elle constituer un obstacle ou un tremplin à la communication interculturelle en milieu organisationnel ? ».

Derrière ces questions, il s'agit également d'illustrer à quel point il est important d'intégrer la communication interculturelle au sein de toute entreprise employant des personnes de cultures différentes. Car maîtriser la communication devient une arme stratégique majeure pour répondre à différents enjeux dont le plus important serait la survie de l'entreprise en question<sup>472</sup>.

Nous avons de ce fait, consacré la première partie de ce travail à la revue théorique des concepts clés de notre recherche, principalement liés à la communication et la culture. Deux concepts dangereusement polysémiques<sup>473</sup> ayant généré beaucoup de malentendus. Nos différentes et multiples lectures nous ont ensuite guidées dans l'élaboration d'un nouveau modèle de la communication interculturelle dans le contexte organisationnel marocain.

La seconde partie a été dédiée à la méthodologie et à l'étude de la dynamique interculturelle au sein des organisations françaises implantées au Maroc. En effet, l'objectif était de déceler les principaux problèmes liés à la communication dans un contexte marocain. Nous avons ainsi ciblé un terrain de recherche afin de vérifier et valider notre approche en étudiant les variables que nous avons choisies pour ce contexte.

---

<sup>472</sup> Carayol Valérie, *Communication des organisations : une perspective allagmatique*, l'Harmattan, Paris, 2004

<sup>473</sup> Charles Bonn (dir.), *L'interculturel : Réflexion pluridisciplinaire, Etudes littéraires maghrébines*, N°6, L'Harmattan, Paris, 1995

Ainsi, grâce à notre questionnaire en ligne administré auprès des autochtones et à la série d'entretiens réalisée avec des cadres français résidant au Maroc, nous avons pu vérifier la présence des différentes dimensions culturelles et déceler les difficultés liées à la non prise en compte de ces variables dans la stratégie de l'entreprise.

Les résultats que nous avons obtenus ne peuvent pas être considérés comme représentatifs, néanmoins la triangulation des méthodes que nous avons utilisées, en administrant un questionnaire et en interviewant des cadres français, contribue à renforcer la validité de nos résultats.

Cependant, avoir l'approbation des personnes à interviewer a constitué un grand défi, il n'a pas été facile d'organiser des rencontres, à cause, d'une part, de la sensibilité de notre sujet de recherche et d'autre part, des événements qui ont eu lieu au moment de la collecte des données. Il s'agit notamment des attentats qui ont eu lieu à Paris et qui ont déclenché une alerte même au Maroc, puisque les entreprises que nous avons ciblées étaient françaises.

Ces événements ont poussé les organisations à refuser une quelconque présence « étrangère » au sein de leurs locaux, en prétextant que les collaborateurs étaient trop occupés et n'avaient guère le temps de discuter sur un tel sujet. Nous avons donc dû opter pour des intermédiaires afin d'assurer la tenue de certains de nos entretiens et administrer notre questionnaire.

Les points de vue recueillis ont constitué un apport considérable pour l'avancement de notre recherche sur la perspective communicationnelle de la dynamique interculturelle en milieu organisationnel.

A travers notre enquête, nous avons d'abord souhaité comprendre la perception de la société et de la culture marocaine par les cadres français et déceler ensuite les principales difficultés rencontrées lors de leurs interactions avec des collègues marocains au sein de leur milieu professionnel. Et enfin distinguer quelles sont les stratégies communicationnelles préconisées par les entreprises dans le but de favoriser l'insertion et l'intégration des cadres français dans le contexte marocain.

En somme, ce travail de recherche avait pour but de déceler les ambiguïtés liées à la perception de la culture marocaine, de recenser les sources d'erreurs interculturelles et de discerner les principales différences culturelles pouvant affecter la communication et l'échange. Et ce, dans le but de permettre aux managers français, souhaitant s'y intégrer, de mieux appréhender l'altérité et mieux comprendre le contexte culturel dans lequel ils souhaitent s'aventurer.

Nous avons pu démontrer grâce à notre étude l'importance de la culture dans les rapports entre collaborateurs d'origine et de cultures différentes. Celle-ci doit être considérée par l'organisation comme un tremplin pour élargir les horizons et vaincre les appréhensions de l'inconnu et non un obstacle. Ainsi les entreprises doivent donner la primauté aux rapports entre cultures<sup>474</sup>, car la communication interculturelle est inévitable et s'avère être une nécessité vitale dans le contexte professionnel<sup>475</sup>.

Ainsi, la première recommandation que nous pouvons proposer serait l'étude de la culture d'entreprise. Qu'elle est donc 'la' culture à préconiser ?

### **1. Culture d'entreprise au Maroc : culture de « la famille »**

Il est désormais inutile de démontrer à quel point la croissance de la diversité culturelle est importante de nos jours, grâce notamment à la mondialisation. Le plus judicieux pour toute entreprise opérant dans ce contexte est de créer une culture hybride où, la tolérance règne et l'échange a sa place. La solution idéale est donc de mettre en place une culture d'entreprise qui permettrait à chaque individu de composer son identité en prenant le meilleur des cultures en interaction<sup>476</sup>.

Trompenaars et Hampden-Turner ont développé leurs travaux afin de les appliquer à la culture d'entreprise opérant à l'international. Ils ont défini, à partir des dimensions qu'ils ont étudiées, quatre types de culture d'entreprise<sup>477</sup>. Pour chacun des types ils ont attribué un nom afin d'exprimer le plus explicitement possible les rapports établis entre les collaborateurs et leur entreprise. Il est donc question : de « la famille », de « la tour Eiffel », de « l'incubateur » et du « missile guidé », ces cultures d'entreprise varient en fonction de deux dimensions ; égalité /hiérarchie et orientation vers la tâche ou orientation vers la personne.

Ces différentes familles de culture d'entreprise pourraient faciliter l'identification, puis la définition des styles de management à appliquer au sein de l'organisation en question. L'objectif est « *de permettre aux industriels et hommes d'affaire d'identifier les structures en évitant de ne se fier qu'à leurs intuitions*<sup>478</sup> ».

---

<sup>474</sup> Charles Bonn (dir.), *L'interculturel : Réflexion pluridisciplinaire, Etudes littéraires maghrébines*, N°6, L'Harmattan, Paris, 1995

<sup>475</sup> Hassi A., Balambo M. A., Limamy K., *Management interculturel : concepts, approches, problématiques et pratiques*, Rabat, 2016

<sup>476</sup> *L'interculturel : Réflexion pluridisciplinaire*, Op. Cit, p.19

<sup>477</sup> Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris, 2003

<sup>478</sup> *La communication interculturelle en anglais des affaires à l'usage des étudiants francophones*, Op. Cit, p. 109

Le tableau en **Annexe E** résume les caractéristiques de chacune des cultures d'entreprise proposées par Trompenaars et Hampden-Turner, ces cultures varient en fonction de la culture nationale du pays et de ses propres méthodes de travail.

Ainsi la culture d'entreprise la plus adaptée, à notre sens, au contexte culturel marocain, est la culture d'entreprise de type « La famille », c'est donc ce type de culture que les managers devraient préconiser au sein de leur organisation.

En effet, en se basant sur les résultats obtenus à partir de notre étude, nous avons constaté que cette culture englobe les caractéristiques nécessaires pour un style de leadership basé sur la confiance, l'affinité et l'empathie, qui assurent une certaine harmonie au sein de l'entreprise. Sans oublier le facteur autorité, qui dans ce type de culture d'entreprise fait référence au rapport fort à la hiérarchie, un rapport qui, comme nous l'avons vu, existe depuis longtemps dans la culture marocaine et l'histoire du Maroc.

En somme, Trompenaars et Hampden-Turner ont étudié les variations de ces types de cultures d'entreprise dans le but de motiver l'ensemble du personnel, de résoudre des conflits qui peuvent surgir, de récompenser, d'apprendre et d'évoluer<sup>479</sup>.

Leurs principes de cohésion et d'harmonie ne figuraient pas auparavant, notamment au niveau des organisations classiques. Nous faisons référence ici à Taylor<sup>480</sup>, Fayol<sup>481</sup>, Ford<sup>482</sup>, ou encore à l'administration bureaucratique de Max Weber. Que nous avons étudié plus en détail dans la première partie de ce travail. Ce qui importait à ce moment, c'était la compétence des employés à exercer leur travail et leur capacité à obéir à l'autorité sans poser de question.

Naquit ensuite l'école des relations humaines, qui a intégré la dimension sociale et psychologique dans les organisations et qui donna un sens plus humain au travail. Avec, entre autres, Kurt Lewin dont les réflexions sont orientées vers l'étude des groupes et à l'exercice de l'autorité. Ou encore Mc Gregor, qui estime que l'entreprise doit passer par la confiance, qui peut être source de motivation pour l'atteinte des objectifs souhaités.

---

<sup>479</sup> Véronique Boirie, *L'interculturel franco-allemand en entreprise : l'influence du management américain : l'exemple du management franco-allemand chez Total*. Gestion et management. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, 2013

<sup>480</sup> L'organisation scientifique du travail

<sup>481</sup> L'organisation administrative du travail

<sup>482</sup> Travail à la chaîne

Cependant la notion de culture n'apparaît qu'avec les travaux de Sainsaulieu sur l'identité au travail qui donnèrent lieu à la culture d'entreprise. Cette notion, comme nous l'avons vu, n'était pas encore prise en compte par les sociologues que nous avons cités antérieurement mais qui reste un élément crucial à prendre en considération dans les choix stratégiques de l'entreprise.

En somme, « *il serait erroné de considérer l'interface culturelle comme dressant l'un contre l'autre un groupe et une individualité sans prendre en compte les clivages culturels participant de la dynamique intrinsèque des groupes en situation. [...], la prise en compte par le groupe de la différence, [forme] un des processus fondamentaux de sa dynamique culturelle et peut constituer un levier appréciable [pour l'entreprise]*<sup>483</sup> ». Ainsi, la rencontre avec l'autre devrait être considérée comme une découverte et une ouverture qui donne accès à l'universel, elle permet de bâtir une culture de la paix basée sur le respect et la tolérance.

Le point suivant aura pour objectif de proposer une deuxième recommandation sous forme d'un modèle de la communication interculturelle en entreprise.

## **2. Modèle de la communication interculturelle en entreprise**

Ce modèle de la communication est donc un modèle facile à transposer à plusieurs secteurs d'activité, ou contextes sans que la culture d'entreprise ne soit nécessairement prise en compte. Le but principal de ce modèle est de décoder l'incompréhension en situation interculturelle dans un milieu organisationnel.

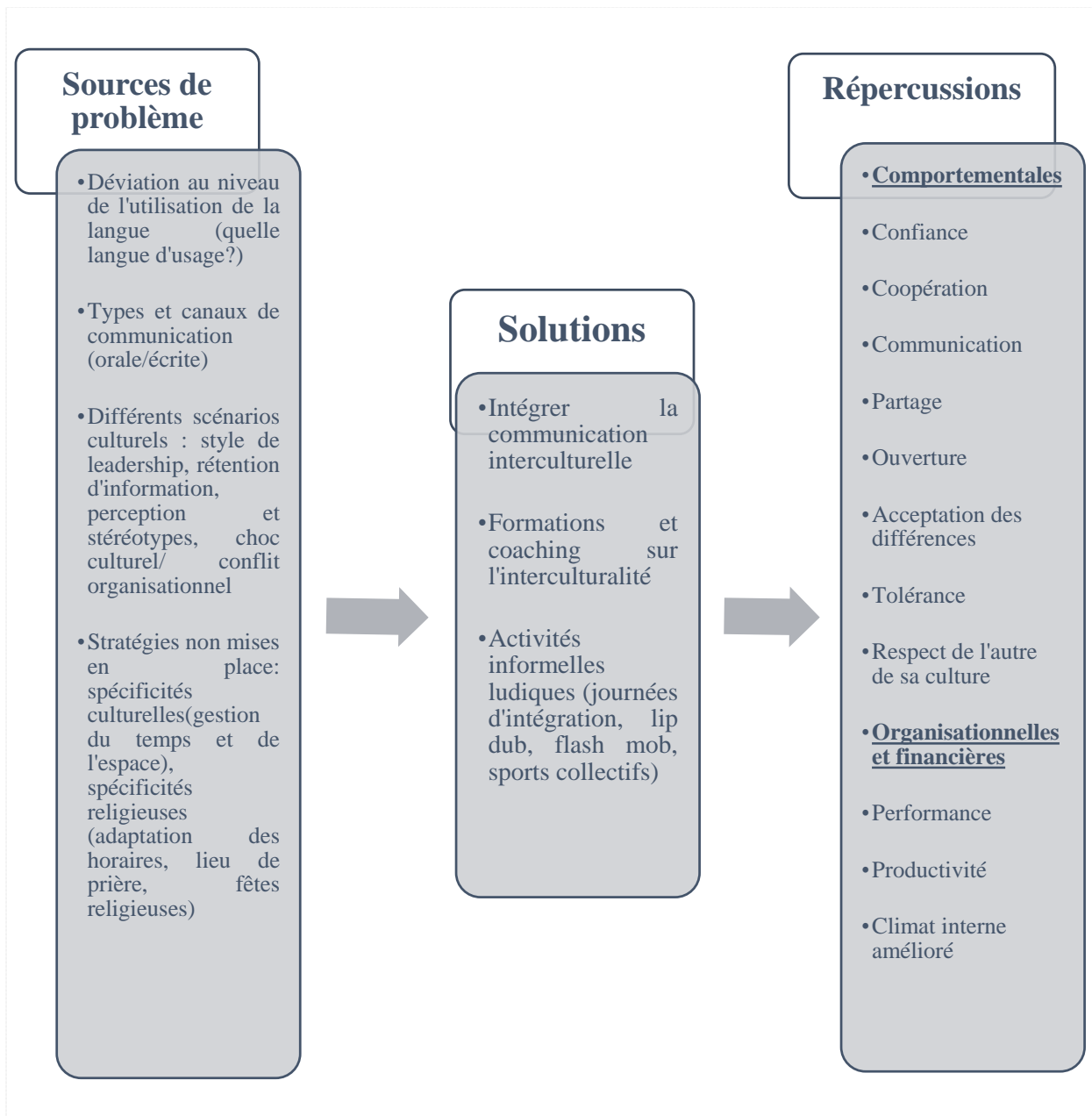
Pour l'élaborer, nous nous sommes principalement basée sur les résultats obtenus à la suite de l'analyse et l'interprétation des données recueillies à partir des entretiens et des questionnaires.

La première étape consiste à détecter les sources de problème ou les principales difficultés pouvant influencer la communication et causer des incompréhensions entre des collaborateurs de cultures différentes au sein d'une organisation qui ne prend pas en compte la communication interculturelle dans sa stratégie interne. Et de voir ensuite les conséquences, une fois les solutions intégrées. Car l'entreprise ne peut pas aller de l'avant s'il n'y a pas de modification dans ses pratiques quotidiennes.

---

<sup>483</sup> Marie-Hélène Eloy (dir.), *Les jeunes et les relations interculturelles : rencontres et dialogues interculturels*, Licorne, Amiens, 2004, p. 53



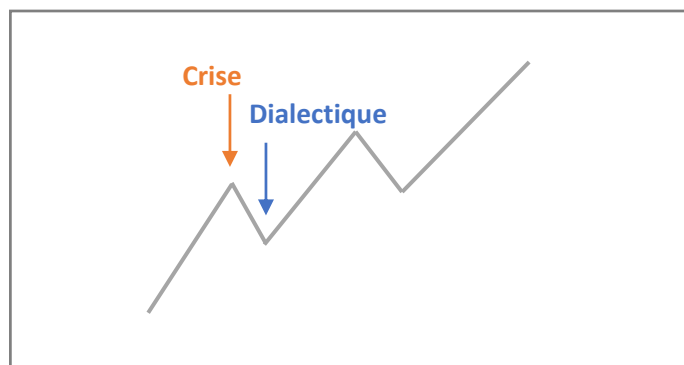


**Figure 48 :** Décoder l'incompréhension en situation interculturelle dans un milieu organisationnel

La communication interculturelle est le meilleur moyen permettant d'instaurer un climat de confiance entre les cadres français et leurs subordonnés. Il est donc question de privilégier une communication interactionniste, qui serait la mieux adaptée au contexte de la diversité culturelle.

Il s'agit toutefois de préciser que les différents collaborateurs seront certainement confrontés à des moments de crise, « *élément intimement lié au risque*<sup>484</sup> », malgré la prise en compte des multiples facteurs mentionnés tout le long de ce travail de recherche. Cependant **une stratégie dialectique**<sup>485</sup> pourrait leur permettre de les surmonter et même aller au-delà de la cohésion précédemment établie.

La courbe suivante illustre ce raisonnement et montre qu'en plus du modèle proposé plus haut, mettre en place **une stratégie dialectique** permet à tout manager de mieux gérer les situations de crise et améliorer encore plus les conditions de travail de ces équipes.



**Figure 49 :** Courbe illustrant la stratégie dialectique

Aussi, permettre aux managers français d'accéder à la formation avant d'intégrer leur travail est un facteur indispensable qui leur permettra de développer une certaine compétence interculturelle. Cette dernière est une aptitude qui permet de communiquer efficacement malgré les différences culturelles, elle nécessite de l'empathie et une certaine sensibilité interculturelle qui se développe grâce à l'expérience et les connaissances.

Ceci nous amène à un autre point crucial pour la réussite de la dynamique interculturelle, il est question de la formation interculturelle, qui n'est pas proposée aux cadres qui sont toutefois tenus par des résultats dès leur arrivée. Nous rappelons toutefois que 18 de nos interviewés (total de 20 interviews) n'ont pas reçu de formation interculturelle avant d'intégrer leur travail.

---

<sup>484</sup> Gardère Elizabeth, d'Almeida Nicole, *Risques mineurs, changements majeurs*, Revue Communication & Organisation, n° 45, 1/2014, pp. 1-16.

<sup>485</sup> En nous référant au raisonnement dialectique, nous proposons une stratégie dialectique qui consiste à examiner la situation de crise en question, et de proposer une solution qui essaie de dépasser la crise et qui propose une meilleure situation comparée à la situation précédente la crise. Plusieurs philosophes dont Pluton, Socrate, ou Hegel, se sont intéressés à ce raisonnement, chacun d'entre eux a donc proposé une forme et une utilité à la dialectique.

Des formations et des coachings sur l'interculturalité sont désormais proposées aux entreprises. Ce type de formation permet de développer une capacité d'ouverture à la différence, de comprendre l'autre, et ses méthodes de travail, sa logique, ses modes de pensées, ses motivations, etc. et surtout mettre de côté ses propres jugements et stéréotypes qui ne peuvent qu'être fatales pour la relation.

Nous proposons, dans le tableau suivant, un module sur la compétence interculturelle et la communication interculturelle pour les cadres français. Ces formations comprennent des notions purement théoriques et d'autres plutôt pratiques et émanant du monde de l'entreprise.

**Tableau 37 : Modules pour la formation interculturelle**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectifs</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sensibiliser le cadre français au Maroc, à la culture marocaine, et à l'interculturel</li> <li>➤ L'amener à réfléchir sur les situations interculturelles</li> <li>➤ Le doter d'une intelligence et d'une compétence interculturelle</li> <li>➤ L'amener à communiquer dans différentes situations interculturelles</li> <li>➤ Cultiver la tolérance et la compréhension</li> <li>➤ Apprendre des notions de la langue arabe</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durée</b></li> </ul>	35 à 40 heures
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Période</b></li> </ul>	un mois
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Matériel</b></li> </ul>	Salle audio-visuelle, supports audio-visuel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Partenaires</b></li> </ul>	Instituts culturels, entreprises, experts, établissements scolaires ou universitaires

En plus des formations interculturelles, quelques entreprises font aussi recours à des activités ludiques pour améliorer le climat interne et développer la cohésion de leurs équipes. Grâce à ces activités, il s'agit de réunir les différences pour en construire un socle commun. Il est donc question de faire du commun grâce aux projets sociaux et culturels.

Plusieurs cabinets de coaching proposent diverses activités allant d'une simple activité sportive jusqu'à la mise en place d'un lip-dub<sup>486</sup> ou d'un flash mob<sup>487</sup>, ce dernier est un moyen certes publicitaire, mais si l'entreprise propose à ses salariés de l'effectuer, ceci devient un moyen de communication interne qui permet d'améliorer la cohésion des différentes équipes de travail.

Les solutions que nous proposons permettront à chacun des managers français de développer une intelligence interculturelle en plus de la compétence interculturelle. Cette intelligence concerne les attitudes, dont la prédisposition à accepter les différences, les savoirs, le savoir-faire et le savoir-être et enfin la capacité de comprendre qu'il y a des risques d'échecs à la communication.

Comme le souligne Philippe Pierre dans son article, « *l'adaptation au travail est censée être favorisée par des capacités personnelles qui permettent au minoritaire [il s'agit pour notre étude des managers français] de s'insérer dans le tissu social de l'entreprise. Flexibilité, capacité à faire face au changement, confiance en soi, stabilité émotionnelle regroupant résistance au stress, tolérance à l'ambiguïté et à la frustration, auraient un impact positif sur le succès à l'étranger*<sup>488</sup> ».

Nous avons ainsi détecté les freins à la communication en situation interculturelle et proposer des solutions permettant aux managers de les éviter ou alors les surmonter, mais pour y parvenir, il faut admettre que la communication interculturelle est « *le résultat d'un travail de construction, d'intercompréhension et d'interconnaissance opéré par des individus*

---

<sup>486</sup> « Un lip-dub, littéralement doublage lèvres, est un clip vidéo musical collectif tourné en play-back et le plus souvent sous la forme d'un plan séquence qui est diffusé sur les plateformes de partage vidéo. Le plus souvent, les acteurs des lip-dubs sont les membres d'une organisation (entreprise, association, etc.). [...]. Face au succès de certains lipdubs, le procédé a été souvent repris à des fins de marketing et / ou de mobilisation interne ». In <http://www.definitions-marketing.com/definition/lip-dub/> Consulté le 25/02/2017

<sup>487</sup> « Un flash mob est organisé par une entreprise ou organisation à des fins de publicité. Il s'agit d'une forme de communication événementielle. Le flash mob publicitaire vise des retombées d'audience et d'image par le biais de la vidéo en ligne de l'événement [...]. Il peut également s'agir d'un outil d'image, de mobilisation et de communication interne quand les salariés sont acteurs. » In <http://www.definitions-marketing.com/definition/flash-mob-publicitaire/> Consulté le 25/02/2017

<sup>488</sup> Pierre Philippe, *Le difficile croisement des cultures en entreprise*, in *Interculturel et communication dans les organisations*, Revue Communication & organisation, N°22, 2002 p. 33

*appartenant à des cultures différentes mais qui tissent en permanence des rapports les uns avec les autres*<sup>489</sup> ».

Nous avons donc pu conclure que la culture influence profondément les rapports entre les collègues et qu'il est plus difficile d'interpréter son côté invisible que son caractère palpable. Et pourtant, la majorité des entreprises interrogées occultent cette difficulté en mettant en place des stratégies universelles, alors que ce n'est qu'en décodant les principales caractéristiques de la culture du pays d'accueil que l'on peut proposer et concevoir un changement ou une amélioration.

Ainsi, grâce à notre étude, nous avons pu déterminer les aspects culturels du Maroc qui tolèrent le changement et ceux qui font partie intégrante de l'identité profonde de la culture du pays.

A la fin de notre analyse de terrain, nous avons pu constater qu'il n'était pas absolument nécessaire et indispensable que les managers français soient en parfaite harmonie pour mener à bien leurs tâches et atteindre leurs objectifs.

Cependant si la diversité des équipes de travail est prise en compte, celle-ci peut favoriser la créativité et discerner les blocages. Grâce notamment à la compétence interculturelle et à la communication interculturelle, qui aident à mieux appréhender les fondements et sous-entendus culturels afin d'en tirer le meilleur pour une interaction interculturelle réussie. Ce qui ne constitue malheureusement pas la priorité des entreprises multiculturelles que nous avons consultées.

Nous avons par ailleurs, détecté l'influence considérable que la dimension religieuse peut avoir sur le comportement en milieu organisationnel. La religion est une variable déterminante pour la motivation et les réalisations personnelles des autochtones. Mais alors, ***est ce qu'en appliquant les principes de conduite de la religion à la stratégie de l'entreprise et en intégrant des formations interculturelles, les comportements en organisation seront améliorés ?*** Cette question est assez importante pour faire l'objet d'une problématique à part.

Pour conclure et comme le disait Patrice Meyer-Bisch, lors d'une conférence<sup>490</sup>, « *la culture est une interface entre ce qu'il y a d'intime et d'« extime » à la fois* ». En effet, la culture est un

---

<sup>489</sup> *Les jeunes et les relations interculturelles : rencontres et dialogues interculturels*, Op. Cit, p. 121

<sup>490</sup> Patrice Meyer-Bisch, *Les droits culturels : vers une redéfinition de la culture*, Conférence lors des journées d'étude sur les droits culturels, Université Bordeaux Montaigne, Avril 2015

échange, c'est une reconnaissance mutuelle, c'est apprendre des choses qu'on ignore, c'est une approche très personnaliste mais aussi universaliste.

En conséquence, chacun est libre, chacun a l'intelligence d'exercer une liberté. En se rapportant à ce qu'il y a de particulier en nous et ce qu'il y a d'universel, entre notre individualité et le groupe au milieu duquel on vit.

La culture est une rencontre entre des univers différents, ces lieux de rencontres ne doivent pas être uniquement le travail, comme le font les managers interviewés, mais bien au-delà de cela. Il faut agir ensemble, passer de l'individuel au collectif et trouver le moyen de se parler. Car, nous l'avons bien constaté, la culture a la capacité de changer le quotidien de chacun.

Toutefois, il faut accepter la diversité pour construire un commun. Car le commun ne s'impose pas, il se construit !

Cette thèse est loin d'être une fin, mais un début pour des recherches ultérieures. Malgré les difficultés et les contraintes auxquelles nous avons dû faire face, l'envie d'enrichir notre expérience ne fait qu'accroître grâce notamment à notre terrain, qui nous a donné une envie particulière d'approfondir nos connaissances et d'entamer d'autres études avec un nombre plus important d'entreprises et une plus grande représentativité de cultures étrangères.

En effet, nous avons choisi d'étudier la culture française dans un contexte culturel marocain, néanmoins, plusieurs autres cultures et origines existent au Maroc. Un mélange culturel aussi diversifié ne peut que nous encourager à enrichir nos connaissances et proposer d'autres études. En interrogeant notamment des personnes issues de cultures autres que françaises, le but serait de proposer des éléments permettant une meilleure compréhension des cultures en interaction, d'amener celles-ci à dialoguer en réduisant les frontières et en faisant des différences un atout majeur.

A l'issue de cette recherche, le sujet étant très dense, nous avons pu déduire qu'il existe de multiples et différentes pistes de recherche. Il est notamment question de valider le modèle proposé d'évaluer sa pertinence auprès d'un certain nombre d'entreprise et voir dans quelle mesure il apporte une amélioration à la communication entre collaborateurs issus de cultures différentes.

La question que nous nous posons à ce niveau est la suivante : Quelles réussites peut-on espérer en dépit des difficultés et problèmes dus à la communication dans un contexte interculturel ?

Une autre perspective serait d'étudier les stratégies mises en œuvre par des acteurs externes aux différentes organisations comme les employeurs ou les syndicats. Comment alors ces différents acteurs peuvent-ils influencer la communication interculturelle ?

Dans ce sens il serait question d'évaluer la relation établie entre les chefs d'entreprise et les syndicats. Des syndicats qui sont sensés améliorer les conditions de travail et ainsi instaurer une paix sociale au sein des entreprises. Mais est-ce que c'est le cas pour les organisations que nous avons interrogées ?

Pour répondre à ces questionnements, d'autres méthodologies complémentaires peuvent être utilisées, grâce notamment à l'observation participante qui pourrait permettre de confronter les résultats obtenus au vécu de chacune des personnes déjà interviewées, complétée par des entretiens avec des responsables de communication de chacune des organisations. Il serait intéressant aussi, d'enrichir cette étude par la recherche des documents dont disposent les différentes organisations et qui pourraient nous éclairer davantage sur la stratégie interne mise en place. Des documents qui peuvent constituer un corpus de recherche assez important pour d'éventuelles recherches que nous inscrivons dans nos perspectives.

En somme, pour parvenir à comprendre les autres cultures, il faut sortir du '*boîtier de sa culture propre*'<sup>491</sup>, en effet, l'incompréhension des cultures étrangères peut être atténuée par la connaissance et surtout la volonté d'aller vers l'autre.

---

<sup>491</sup> Rémi Hess, Christoph Wulf, *Parcours, passages et paradoxes de l'interculturel*, Anthropos, Paris, 1999, p. 107

# Bibliographie

ABDALLAH-PRETCEILLE Martine, « *Pédagogie interculturelle : bilan et expertise* », in C. Clanet (dir.), « *L'interculturel en éducation et sciences humaines* », service des publications, Université Toulouse Le Mirail, Serie A, Actes du colloque Juin 1985.

ABDALLAH-PRETCEILLE Martine, L. Porcher, *Diagonales de la communication interculturelle*, Anthropos, Paris, 1999.

ABDALLAH-PRETCEILLE Martine, *Les jeunes et les relations interculturelles : rencontres et dialogues interculturels*, L'Harmattan, Paris, 2004

ABDALLAH-PRETCEILLE Martine, *Vers une pédagogie interculturelle*, Anthropos, Paris, 1996.

ABITBOL Michel, *Histoire du Maroc*, Perrin, Paris, 2009.

ADLER Nancy, *Comportement organisationnel, une approche multiculturelle*, Ottawa, 1994.

AGBOBLI Cristian, HASAB Gaby, *Communication internationale et communication interculturelle : regards épistémologiques et espaces de pratique*, PUQ, Québec, 2011.

AÏM Roger, *L'essentiel des théories des organisations*, Gualimo : lextenso, Paris, 2015.

ALBOU Paul, *Les questionnaires psychologiques*, PUF, Paris, 1968.

ALFRED Schutz, *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens Klincksieck, Paris, 1987.

ALLALI Brahim, *Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique*, In Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), Québec, 2008.

ANAFLOUS M., *Le management interculturel au sein de l'entreprise marocaine : de la communication à la gestion*, Editions universitaires européennes, Leipzig, 2011.

AOUN Joseph, *Gérer les différences culturelles : pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*, Editions MultiMondes, Québec, 2004.



AOUN Joseph, *Manager une équipe multiculturelle, faire de la diversité une clé de la performance*, ESF, Paris, 2004.

ARBORIO Anne-Marie, FOURNIER Pierre, *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Armand Colin, Paris, 2010.

ARCAND S., *Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion*, Revue Gestion, Vol. 31, N°4, 2006, pp. 16-23.

ARSHAD Malik, *Le 'dire' du silence : Les ponctuations émotionnelles et cognitives des interactions*, In Non Verbal, Communication, Organisation, Revues Communication et Organisation, N°18, 2000.

AUTISSIER David, *Petit traité de l'humour au travail : rire en travaillant*, Editions d'Organisations, Paris, 2012.

BANQUE MONDIALE, *Egalité des genres et développement. Rapport sur le développement dans le monde*, Washington, 2012.

BARABEL Michel, *Gestion internationale des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2011.

BARBILLON Enrick, LE ROY Jeanne, *Petit manuel méthodologique de l'entretien de recherche : de la problématique à l'analyse*, Enrick B. Editions, Paris, 2012.

BARDIN Laurence, *L'analyse de contenu*, PUF, Paris, 2013.

BARRETTE Christian, GAUDET Edithe, LEMAY Denise, *Guide de communication interculturelle*, Edition du Renouveau pédagogique, Québec, 1996.

BARSOUX Jean-Louis, SCHNEIDER Susan, *Management interculturel*, Pearson Education France, Paris, 2003.

BASTIDE Roger, *La causalité externe et la causalité interne dans l'explication sociologique*, Cahiers internationaux de sociologie, n°21, 1956.

BASTIDE Roger, *Problèmes de l'entrecroisement des civilisations et de leurs œuvres*, in GURVITCH Georges (dir.) *Traité de sociologie*, PUF, Paris, 1960.

BEAL Jean-Pierre, FROMMER Franck, LESTOCART Pierre-André, *Entre management et marketing : la communication interne*, Demos Editions, Paris, 2011.

BEAUD Michel, *L'art de la thèse*, La découverte, Paris, 2006.

BELANGER Paul. *Une mondialisation autre qui appelle l'intelligence collective*. Convergence, Vol. 35, n° 1, 2002.

BELLENGER Lionel, *Managez avec humour*, ESF Editions, Paris, 2011.

BELMAIZI Mohammed, CORNELIS Michel, *L'interculturel dynamique*, E.M.E., Fernelmont, 2010.

BENABDELJLIL Nadia, *Démarche qualité et changement organisationnel dans les PME marocaines*, Critique économique, no 13, Rabat, 2004, pp. 159-172.

BENABDELJLIL Nadia, *Les modes de management des entreprises au Maroc : entre contingences culturelles et économiques*, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 20, n° 2, 2007, pp. 89-122.

BENEDICT Ruth, *Echantillons de civilisations*, Gallimard, Paris, 1950.

BENEDICT Ruth, *Patterns of culture*, Routledge, London, 1961.

BERGER Emanuele, CRESCENTINI Alberto, GALEANDRO Cristina, MAINARDI Giuditta Crohas, *La triangulation au service de la recherche en éducation. Exemples de recherches dans l'école obligatoire*, Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF), Université de Genève, septembre 2010.

BERTHIER Nicole, *Les techniques d'enquête en Science Sociales*, Armand Colin, Paris, 2016.

BESNARD Philippe, BOUDON Raymond, CHRKAOUI Mohammed (dir.), *Dictionnaire De Sociologie*, Larousse, Paris, 2005.

BIOY Antoine, BOURGEOIS Françoise, NEGRE Isabelle, *Communication soignant-soigné*, Bréal, 2003.

BLANCHET Alain, GHIGLIONE R., MASSONNAT J., TROGNON A., *Les techniques d'enquête en Sciences Sociales*, Bordas, Paris, 1987.

BLANCHET Alain, GOTMAN Anne, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Armand Colin, Paris, 2010.

BOIRIE Véronique, *L'interculturel franco-allemand en entreprise : l'influence du management américain : l'exemple du management franco-allemand chez Total*. Gestion et management. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, 2013.

BOISTEL Philippe, IGALENS Jacques, *Gestion de la communication d'entreprise : aspects théoriques et pratiques*, Lavoisier, Paris, 2007.

BOLLINGER Daniel, HOFSTEDE Geert, *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Éditions d'Organisation, Paris, 1987.

BONN Charles (dir.), *L'interculturel : Réflexion pluridisciplinaire, Etudes littéraires maghrébines*, N°6, L'Harmattan, Paris, 1995.

BONNET Jacques, BONNET Rosette et GRAMACCIA Gino (Dir.), *Management et communication. Mutation, emprunts et résonances*, L'Harmattan, Paris, 2010.

BONNEVILLE Luc, GROSJEAN Sylvie (Dir.), *Repenser la communication dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, 2007.

BONNEVILLE Luc, GROSJEAN sylvie, LAGACE Martine, *Introduction aux méthodes de recherche en Communication*, Gaetan Morin Editeur, Québec, 2007.

BONNEVILLE Luc, *Introduction aux méthodes de recherche en communication*, Gaetan Morin, Montréal, 2007.

BOUGNOUX Daniel , *Introduction aux sciences de la communication*, Repères, Paris, 2002.

BOURDIEU Pierre, *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, Fayard, Paris, 1982.

BOURDIEU Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*, Fayard, Paris, 1982.

BOURDIN Sylvie, LONEUX Cathrine, *Construction et modes de stabilisation : La relation partenaires financiers d'entreprise / communicant*, in *Communication et organisation*, GRECO, n°24, Coexister dans les mondes des organisations, Université Bordeaux 3, 2003.

BOYER Luc, EQUILBEY Noël, *Organisation : Théories, Applications*, Editions d'organisation, Paris, 2003.

BRATOSIN Stefan, *L'approche interprétative du phénomène interculturel*, in *Interculturel et communication dans les organisations*, Revue Communication & Organisation, n° 22, 2e semestre 2002, pp.185-200.

BRUYNE P. de, J. HERMAN, M. de SCHOUTHEETE, *Dynamique de la recherche en Sciences Sociales*, PUF, Paris, 1974.

Bureau International Du Travail, *L'égalité au travail : un objectif qui reste à atteindre. Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*, Genève, 2011.

CABIN Philippe, DORTIER J.F., *La communication : Etats des savoirs*, Ed. Sciences humaines, Paris, 2005.

CABIN Philippe, *Les organisations : Etats des savoirs*, Editions sciences humaines, Paris, 2005.

CAMILLERI Carmel Ed., COHEN-EMERIQUE Margalit, *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, L'Harmattan, Paris, 1989.

CAMPENHOUDT Luc Van, QUIVY Raymond, *Manuel de recherche en Sciences Sociales*, Dunod, Paris, 2011.

CARAYOL Valérie, *Communication des organisations : une perspective allagmatique*, l'Harmattan, Paris, 2004.

CARAYOL Valérie, GRAMACCIA Gino, *Abécédaire : vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations*, Presse Universitaire de Bordeaux, 2013.

CARAYOL Valérie, *Place de la structure d'entreprise de la fonction communication et stratégie de la communication interne*, Thèse de doctorat en Science de l'information et de la communication, Université Bordeaux 3, 1993.

CHARPENTIER Jean marie, BRULOIS Vincent, *Refonder la communication en entreprise*, FYP Editions, Paris, 2013.

- CHEVRIER Sylvie, *Le management des équipes interculturelles*, PUF, Paris, 2000.
- CHEVRIER Sylvie, *Le management interculturel*, Que sais-je, PUF, Paris, 2010.
- CLANET Claude, *L'interculturel : introduction aux approches interculturelles en éducation et en sciences humaines*, Presses universitaires du Mirail, Toulouse, 1990.
- COHEN-EMERIQUE Margalit, *Pour une approche interculturelle en travail social*, Presses de l'EHESP, Rennes, 2015.
- COMTET Isabelle, *Technologies de l'information et travail collectif médiatisé. Repenser la relation interpersonnelle*. in *Communication et organisation*, GRECO, Université Bordeaux 3, n°24, Coexister dans les mondes des organisations, 2003.
- CORNET Annie, WARLAND Philippe, *GRH et gestion de la diversité*, Dunod, Paris, 2008.
- COSSETTE Marie-Nicole, VERHAS Michel, *Formation à l'interculturalité en contexte de coopération internationale : une perspective communicationnelle*, *Revue des sciences de l'éducation*, Volume 25, Numéro 2, 1999, p. 319–338.
- CROZIER Michel, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, 1992.
- CUCHE Denys, *La notion de la culture dans les sciences sociales*, La Découverte, Paris, 2010.
- D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, *La communication interne de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2004.
- D'HUMIES Patrick, *Management de la communication d'entreprise*, Editions des organisations, Paris, 1993.
- D'IBRIANE Philippe, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1993.
- D'IRIBARNE Philippe, *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Seuil, Paris, 2002.
- D'IRIBARNE Philippe, *Entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans l'entreprise*, in *Interculturel et communication dans les organisations*, *Revue Communication & Organisation*, n° 22, 2e semestre 2002, pp. 121-136.

D'IRIBARNE Philippe, *Giving french management a chance*, Le journal de l'école de Paris du management. 2006. N° 3, pp. 8–14.

D'IRIBARNE Philippe, *Le tiers monde qui réussit*, Odile Jacob, Paris, 2003.

D'IRIBARNE Phillippe, *Penser la diversité du monde*, Seuil, Paris, 2008.

DAGHMI Fathallah, *Mise en perspective de la recherche en SIC : un exemple de coopération Nord/Sud*, Revue française des sciences de l'information et de la communication, N°5, 2014.

DAGHMI Fathallah, *Des processus de changement aux nouveaux liens sociaux*, Revue française des sciences de l'information et de la communication, n°6, 2015.

DALLE Ignace, *Maroc : Histoire, Société, Culture*, La découverte, Paris, 2013.

DAUNAIS Jean-Paul, *L'entretien non directif*, in Gauthier Benoit, *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, PUQ, Québec, 2003.

DAVEL E., DUPUIS J.-P., CHANLAT J.-F., *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval, Québec, 2008.

DE SAINT-GEORGES Pierre, *La loi du silence : feedback et métacommunication dans l'enseignement universitaire : contribution à une « pragmatique de la communication »*, Université catholique de Louvain, Institut des sciences politiques et sociales, 1980.

DECAUDIN Jean-Marc, *La communication interne : stratégies et techniques*, Dunod, Paris, 2006.

DELON Eric, *Mobilité internationale : expatriation, détachement, mission*, Editions Liaisons, Paris, 2000.

DEMONT Liliane, KEMPF Alain, *Communication des entreprises : stratégies et pratiques*, Editions Nathan, Paris, 2001.

DEMORGON Jacques, *Critique de l'interculturel : l'horizon de la sociologie*, Economica Athropos, Paris, 2005.

DEMORGON Jacques, *L'histoire interculturelle des sociétés*, Anthropos, Paris, 2002.

DEMORGON Jacques, WULF Christoph (dir.), *A propos des échanges bi-tri et multilatéraux*

*en Europe*, Office franco-allemand pour la jeunesse, 2002.

DEMORGON Jacques, *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Ed. Anthropos, Paris, 2004.

DENIS Benoit (dir.), *Introduction aux sciences de l'information et de la communication*, les éditions d'organisations, Paris, 1995.

DENIS Benoit, *La maîtresse du non-verbal dans la relation duelle : Mythe ou réalité ?*, In Non-verbale, Communication, Organisation, *Revue Communication et organisation*, N° 18, 2000, pp. 167-176.

DETRIE Philippe, BROYEZ Catherine, *La communication interne au service du management*, Edition Liaisons, Paris, 2001.

DEVITO J. A., G. CHASSE, C. VEZEAU, *La communication interpersonnelle*, Erpi, Paris, 2002.

DEVITO Joseph A., *Les fondements de la communication humaine*, Ed. Gaëtan Morin, Paris, 1993.

*Dictionnaire de l'Académie Française*, Fayard, Paris, 1992.

DIETRICH Karin, WEISSER Marc, *L'interculturel dans tous ses états*, Orizons, Paris, 2012.

DIONNE Pierre, *Communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Palo Alto*, Editions d'organisations, Paris, 1990.

DORTIER J., *Les mystères de la communication*, in *Revue des Sciences Humaines*, Hors-série, *La communication état des savoirs*, n°16, 1997, pp. 6-11.

DOTIER Jean-François (Dir.), *Dictionnaire des sciences humaines*, Edition Sciences humaines, 2004.

DOYTCHEVA Milena, *Le multiculturalisme*, La découverte, Paris, 2011.

DRUMMOND Virginia, *Le management interculturel : gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise*, Gereso Edition, Paris, 2014.

DRUMMOND-GUITEL Virginia, *Le management interculturel*, Gereso édition, Paris, 2014.

DUPUIS E., DEVERS T., RAYNAUD I., *La communication interne vers l'entreprise transparente*, Edition Hommes et techniques, Paris, 1998.

DUPUY Uta, SEUL Otmar, ZIELINSKI Bernd, *De la communication interculturelle dans les relations franco-allemandes : Institutions – enseignement et formation professionnelle – Entreprises*, Actes du colloque franco-allemand sur le management interculturel, Nanterre les 13 janvier, 24 février et 24 mars 2001, Bern, Peter Lang, 2003.

DURAUD Jacques, *Les formes de la communication*, Dunod, Paris, 1981.

DUTERNE Claude, *La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, De Boeck, 2002.

EDMOND Marc, Dominique PICARD, *Relations et communication interpersonnelle*, Dunod, Paris, 2008.

EL AMRANI J., CHEBIHI M. A., Culture et management au Maroc, Revue Repères et perspectives, n° 4, Rabat, 2003, p. 87-107.

ELOY Marie-Hélène (dir.), *Les jeunes et les relations interculturelles : rencontres et dialogues interculturels*, Licorne, Amiens, 2004.

ÉQUILBEY Noël, *Le management interculturel*, EMS, Colombelles, 2004.

ESCARPIT Robert, *L'information et la communication : théorie générale*, Hachette, Paris, 1991.

ESCARPIT Robert, *Théorie générale de l'information et de la communication*, Hachette, Paris, 1976.

Etudes littéraires maghrébines, *L'interculturel : Réflexion pluridisciplinaire*, L'Harmattan, Paris, 1995.

EUZEN-DAGUE Marie-Geneviève, VALANTIN Jacqueline, *Le dialogue interculturel : une action vitale*, L'Harmattan, Paris, 2008.

FAURE Bertrand, Nicolas Arnaud, *La communication des organisations*, La découverte, Paris, 2014.



FENNETEAU Hervé, *Enquête : entretien et questionnaire*, Dunod, Paris, 2002.

FISHER G-N, FOUSSE C., *Espaces de travail et communication*, In *Espace et communications dans les organisations*, *Revue Communication et Organisation*, N° 21, 2002.

FLOCH Jean-Marie, *Sémiotique, marketing et communication : sous les signes, les stratégies*, PUF, Paris, 1990.

FORTIN Andrée, *L'observation participante au cœur de l'altérité*, in *les méthodes de la recherche qualitative*, PUQ, Québec, 1987.

FOUCAULD (de) Charles, *Reconnaissance au Maroc*, Challamel, Paris, 1888.

FOURIER Martine, VERMES Geneviève, *Qu'est-ce que la recherche interculturelle ? Volume 3 : Ethnicisation des rapports sociaux. Racismes nationalismes ethnicismes et culturalismes*, L'Harmattan, Paris, 1994.

FRAME Alexander, *Communication et interculturalité : cultures et interactions interpersonnelles*, Lavoisier, Paris, 2013.

GARDERE Élisabeth, GRAMACCIA Gino, *La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise*, *Revue Communication et organisation*, N°26, 2005.

GARDERE Elizabeth, D'ALMEIDA Nicole, *Risques mineurs, changements majeurs*, *Revue Communication & Organisation*, n° 45, 1/2014.

GAUTHEY Franck, *Management interculturel : Représentations et pratiques en questions*, in *Interculturel et communication dans les organisations*, *Revue Communication & Organisation*, n° 22, 2e semestre 2002, pp. 69-86.

GAUTHEY Franck, XARDEL Dominique, *Management interculturel : mythes et réalités*. PUF, Paris, 1990.

GAUTHIER Benoit (dir), *La théorie et le sens de la recherche*, in *Recherche Sociale de la problématique à la collecte des données*, PUQ, Québec, 2003.

GAUTHIER Benoît, *Recherche Sociale : De la Problématique à la Collecte des Données*, PUQ, Paris, 2009.

GEERTZ Clifford, *Observer l'islam. Changements religieux au Maroc et en Indonésie*, La Découverte, Paris, 1992.

GEOFFROY Christine, *Management interculturel*. In Recherche & Formation, N°33, 2000. Mobilité internationale et formation : dimensions culturelles et enjeux professionnels, sous la direction de Geneviève Zarate. pp. 107-111.

GIORDANO Yvonne, *Conduire un projet de recherche. : Une perspective qualitative*, Editions EMS, Paris, 2003.

GIORDANO Yvonne, *La communication est plurielle dans ses représentations*, Les cahiers de la communication interne, Février 1999, N°4.

GIROUX Nicole, *La communication, une définition en évolution*, Revues Communication et organisation, N° 5, 1994, pp. 16-45.

GIROUX Sylvain, TREMBLAY Ginette, *Méthodologie des sciences humaines : la recherche en action*, ERPI, Québec, 2009.

GODARD Léon, *Histoire et description du Maroc*, Tanera, Paris, 1860.

GOFFMAN Ervin, *La mise en scène de la vie quotidienne : La présentation de soi*, Les Editions de Minuit, Paris, 1973.

GOFFMAN Erving. *Façons de parler*, Les Editions de Minuit, Paris, 1987.

GRAMACCIA Gino, *Le numérique au risque du Sub-Politique*, In *Coexister dans les mondes organisationnels*, Revues Communication et Organisation, N° 24, 2004.

GRAMACCIA Gino, *Les actes de langage dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, 2001.

GRAWITZ M., *Méthodes en sciences sociales*, Précis, Dolloz, Paris, 1987.

GUIDERE Mathieu, *Méthodologie de la recherche*, Ellipses Editions, Paris 2004.

GUIGLIONE R., J-L. BEAUVOIS, C. CHABROL, A. TROGNON, *Manuel d'analyse de contenu*, Armand Colin, Paris, 1980.

HALL E. T., *Au-delà de la culture*, Paris, Seuil, 1979.

HALL E. T., *La dimension cachée*, Seuil, Paris, 1971.

HALL E. T., *Le langage silencieux*, Seuil, Paris, 1984.

HALL E.T., *La Danse de la vie : Temps culturel, temps vécu*, Essais, Paris, 1992.

HALL Edward Twitchell, HALL Mildred Reed, *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris, Éditions du Seuil, 1990.

HASSI A., BALAMBO M. A., LIMAMY K., *Management interculturel : concepts, approches, problématiques et pratiques*, Rabat, 2016.

HATCH Mary Jo, CUNLIFFE Ann L., *Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, de Boeck, Bruxelles, 2009.

HEMPEL C., *Éléments d'épistémologie*, Armand Colin, Paris, 1996.

HENRIET Bruno, BONEU François, *Audit de la communication interne*, Editions D'organisation, Paris, 1995.

HERDER Johan G., *Une autre philosophie de l'histoire*, Paris, 1964.

HERSEY P., BLANCHARD K. H., *Management of organisational behavior*, Prentice-Hall, 1982.

HERZLICH C., *Santé et maladie : analyse d'une représentation sociale*, 2ème édition, EHESS, Paris, 1975.

HESS Remi, Wulf Christoph, *Parcours, Passages et paradoxes de l'interculturel*, Anthropos, Paris, 1999.

HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE G. J., MINKOV M., *Cultures et organisations : nos programmations mentales*, Pearson, Paris, 2010.

HOFSTEDE Geert, *relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation*, Revue française de Gestion, n°64, 1987.

HOFSTEDE Geert, *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, les Editions d'Organisation, Paris, 1994.

JODELET Denise, *Formes et figures de l'altérité*, in Margarita Sanchez-Mazas et Laurent Licata, *L'Autre : Regards psychosociaux*, Presses de l'Université de Grenoble, 2005.

JODELET Denise, *Sociologie d'aujourd'hui*, PUF, Paris, 1991.

KARDINER Abraham, *L'individu dans sa société*, Gallimard, Paris, 1969.

KERBRAT-ORECCHIONI Catherine, *La conversation*, Mémo Seuil, Paris, 1996.

KERBRAT-ORECCHIONI Catherine, *Le discours en interaction*, Armand Colin, Paris, 2005.

KERBRAT-ORECCHIONI Cathrine, *Les actes de langages dans le discours : théories et fonctionnement*, Armand Colin, Paris, 2016.

KIYINDOU Alain, *Cultures, technologies et mondialisation*, L'Harmattan, Paris, 2010.

KIYINDOU Alain, *TIC et développement socio-économique : enjeux et pratiques*, Lavoisier, 2010.

LABASSE Pierre, *Éléments pour une histoire de communication interne*, Les cahiers de la communication interne, n°6, 2006.

LADMIRAL J.-R., LIPIANSKY E. M., *La communication interculturelle*, Armand Colin, Paris, 1989.

LAGADEC P., *La communication de crise*, les éditions d'organisations, Paris, 1993.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN Sophie, *Théories des organisations*, Gualino : L'extenso, Paris, 2013.

LARAMEE Alain, VALLEE Bernard, *La recherche en communication : éléments de méthodologie*, PUQ, Québec, 1991.

LE CARDINAL Gilles, *Ethique de la communication. Distinguer ce qu'on a en commun et partager ce que l'on est d'unique pour une communication féconde*, In Espace et Communication dans les organisations, Revues Communication et Organisations, N°21, 2002.

LE CLECH Bernard, *Travailler dans un contexte multiculturel*, Julhiet, Paris, 2013.

LE MOIGNE Jean Louis, *Le constructivisme*, ESF éditeur, Paris, 1995.

LE MOIGNE Jean Louis, *Les épistémologies constructivistes*, Presses universitaires de France, Paris, 2012.

LEVI-STRAUSS Claude, *Anthropologie structurale*, Plon, Paris, 1958.

LEVI-STRAUSS Claude, *Race et histoire*, Gallimard, Paris, 2007.

LIKERT Rensis, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1974.

LINTON Ralph, *Le fondement culturel de la personnalité*, Dunod, Paris, 1959.

LIVIAN Yves Frédéric, *Le concept de compétences interculturelles est-il un concept utile ?*, in *Gérer et comprendre*, n°107, Mars 2012.

LIVIAN Yves-Frédéric, *Organisation : Théories et pratiques*, Dunod, Paris, 2008.

LOHISSE Jean, *La communication : de la transmission à la relation*, de Boeck, Bruxelles, 2009.

LORRAINE Savoie Zajc, *L'entrevue semi-dirigée*, in *Recherches sociales de la problématique à la collecte des données*, PUQ, Québec, 2003.

LUGAN Bernard, *Histoire du Maroc : des origines à nos jours*, Critéreon, Paris, 1992.

MAATI Mounjib, *La Monarchie marocaine et la lutte pour le pouvoir*, l'Harmattan, Paris, 1992.

MAISONNEUVE Jean, *Introduction à la psychologie*, PUF, Paris, 2000.

MALINOWSKI Bronislaw, *Une théorie scientifique de la culture*, Maspero, Paris, 1968.

MASSE Pierrette, *Méthodes de collecte et d'analyse de données en communication*, PUQ, Québec, 2000.

MAUSS Marcel, *Sociologie et Anthropologie*, PUF, Paris, 1950.

MAUVIEL M., *La communication interculturelle : constitution d'une nouvelle discipline*, Cahiers de sociologie économique et culturelle, N° 7, 1987, pp. 45–68.

MEAD George H., *L'esprit, le soi et la société*, PUF, Paris, 1965.

- MEAD Margaret, *Mœurs et sexualité en Océanie*, Plon, Terre humaine, Paris, 1963.
- MESURE Sylvie, Patrick SAVIDAN (dir.), *Le dictionnaire des sciences humaines*, PUF, Paris, 2006.
- MEUNIER J. P., PERAYA Daniel, *Introduction aux théories de la communication*, de Boeck, Bruxelles, 2010.
- MEYER-BISCH Patrice, *Les droits culturels : vers une redéfinition de la culture*, Conférence lors des journées d'étude sur les droites culturels, Université Bordeaux Montaigne, Avril 2015.
- MICHALON Clair, *Différences culturelles : mode d'emploi*, Sépia, Paris, 2000.
- MIEGE Bernard, *La société conquise par la communication*, PUG, Grenoble, 1988.
- MIEGE Bernard, *Le communicationnel et le social : déficits récurrents et nécessaires ; repositionnements théoriques*, in Bernard Miège, *l'info-com : objet de connaissance*, de Boeck, 2004.
- MIEGE Jean Louis, *Le Maroc*, Que sais-je, PUF, Paris, 1950.
- Ministère De L'emploi Et De La Formation Professionnelle. *Diagnostic de l'état de l'égalité/équité dans le secteur de l'emploi, la formation professionnelle et la protection sociale*, Rabat, 2010.
- MINTZBERG Henri, *Le management : voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 2001.
- MINZBERG Henri, *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris, 1962, pp. 51-81.
- MIQUEL Paul-Antoine, *Epistémologie des Sciences Humaines*, Nathan, Paris, 1991.
- MOLES A., *Les Sciences de l'Imprécis*, Seuil, Paris, 1995.
- MOLINIE Muriel, GALISSON Robert (dir.), *Vers une approche relationnelle de la communication interculturelle*, Université Sorbonne Nouvelle Paris III, Paris, 1992.
- MOREL Philippe, *La communication interne*, Ed. Vuibert, Paris, 2002.

- MORIN Edgar, *Les Sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil, Paris, 2000.
- MUCCHIELLI Alex, *Communication interne et management de crise*, les Editions d'organisations, Paris, 1994.
- MUCCHIELLI Alex, CORBALAN Jean-Antoine, FERRANDEZ Valérie, *Etude des communications : Approche par les processus*, Armand colin, Paris, 2004.
- MUCCHIELLI Alex, *Etudes des communications : Nouvelles approches*, Armand Colin, Paris, 2006.
- MUCCHIELLI Alex, *La communication interne : les clés d'un renouvellement*, Armand Colin, Paris, 2002.
- MUCCHIELLI Alex, *Les sciences de l'information et de la communication*, Hachette, Paris, 2006.
- MUCCHIELLI Alex, *Nouvelles méthodes d'étude des communications*, Armand Colin, Paris, 1998.
- MUCCHIELLI Roger, *Communication et réseaux de communication*, ESF, Paris, 1984.
- MUTABAZI Evalde, PIERRE Philippe, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, Paris, 2008.
- MUTABAZI Evalde, *Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique*, Revue Management & Avenir, 4/2006, n° 10, pp. 179-197.
- MUZAFER Sherif, *Des tensions intergroupes aux conflits internationaux*, ESF Editions, Paris, 1971.
- MYERS Gail E., *Les bases de la communication interpersonnelle : une approche théorique et pratique*, Mc Grow Hill, Montréal, 1984.
- NARCY-COMBES Marie-Françoise, *La communication interculturelle en anglais des affaires à l'usage des étudiants francophones*, PUR, Rennes, 2006.

NOWICKI Joanna, *Gérer l'interculturel : Alibi ? Mode ou illusion ?* In *Interculturel et communication dans les organisations*, Revues Communication & organisation, N°22, 2002.

OLIVIER Bruno, *Les sciences de la communication : théories et acquis*, Armand Colin, Paris, 2007.

PAGE Michel, *Conserver le pluralisme ethnoculturel par les institutions démocratiques, identité, culture et changement social*, in Lavallée, M. Ouellet, F. Larose, F., L'Harmattan, Paris, 1991.

PAILLE Pierre, *La méthodologie qualitative : postures de recherche et travail de terrain*, Armand Colin, Paris, 2006.

PERSSON Sybil, *Méthodes de communication interpersonnelle*, Eska, Paris, 2005.

PIERRE Philippe, *Le difficile croisement des cultures en entreprise*, in *Interculturel et communication dans les organisations*, Revue Communication & organisation, N°22, 2002.

PIERRETTE Massé, *Méthodes de collecte et d'analyse de données en communication*, PUQ, Québec, 1992.

PLANE Jean-Michel, *Théories des organisations*, Dunod, Paris, 2008.

POUPART Jean, Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche, revue Sociologie et sociétés, XXV, 2, 1993.

POURTOIS, DESMET, *Epistémologie et instrumentalisation en Sciences humaines*, Pierre Margada Editeur, Bruxelles, 1988.

QUERE Louis, *Les miroirs équivoques. Aux origines de la communication moderne*, Aubier, 1989.

RABASSO Carlos A., RABASSO Fco. Javier, *Introduction au management interculturel*, Ellipses, Paris, 2007.

RASSE Paul, *La diversité culturelle*, Les essentiels d'Hermès, CNRS Editions, Paris, 2013.

REGOUBY Christian, *La communication globale*, Editions des organisations, Paris, 1988.



REYNAUD Jean Daniel, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 1997.

ROCHER Guy, *Introduction à la sociologie générale*, Editions HMH, 2005.

ROGERS Carl, *Le développement de la personne*, Dunod, Paris, 1966.

ROSINSKI Philippe, *Le coaching interculturel*, Dunod, Paris, 2009.

ROUQUETTE M.L., *Introduction à l'étude des représentations sociales*, Presse Universitaire de Grenoble, Grenoble, 1998.

SAINSAULIEU Renaud, *La construction des identités au travail*, Sciences humaines, Hors-série, n° 20, Mars/ Avril 1998.

SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presse de la FNSP, Dalloz, Paris, 1987.

SALAMANCA Avila Laura, *Les métiers de la communication en organisation. Le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lien social*, in Communication et organisation, GRECO, Université Bordeaux 3, n°24, Coexister dans les mondes des organisations, 2003.

SAPIR Edward, *Anthropologie*, Minuit, Paris, 1967.

SAUSSOIS Jean-Michel (dir.), *Les organisations : Etats des savoirs*, sciences humaines, Paris, 2012.

SCHEIN Edgar, *Organisational Culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, in Sophie Landrieux-Kartochian, *Théories des organisations*, Gualino : lextenso, Paris, 2013.

SCHMOLL Eric, *Le management interculturel : Une approche ethnologique*, L'Harmattan, Paris, 2016.

SCHNEIDER S., BARSOUX J.-L, *Management interculturel*, Pearson Education, Paris, 2003.

SELLTIZ C., WRIGHTSMAN L.S et COOK S.W., *Les méthodes de recherche en sciences sociales*, Editions HRW, Montréal, 1977.

SFEZ Lucien, *La communication*, Que sais-je ?, PUF, Paris, 1991.

SIMON Yves (dir), *Théories des organisations : Les nouveaux tournants*, Economica, Paris, 2016.

SMITH Adam, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Gallimard, Paris, 1776.

SPILLMANN Georges, *Du protectorat à l'indépendance : Maroc (1912-1955)*, Plon, Paris, 1967.

TAYLOR F. W., *Principes d'organisation scientifique des usines*, Dunod et E. Pinat, Paris, 1912.

THIBAUT Richard, *Devenez champion dans vos communications*, Editions MultiMondes, Québec, 2003.

THIETART Raymon-Alain, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 2007.

TOURAINÉ Alain, *Un nouveau paradigme pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Fayard, Paris, 2005.

TROMPNAARS F., C. HAMPDEN-TURNER, *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris, 2003.

TROMPNAARS F., HAMPDEN-TURNER, *Au-delà du choc des cultures : dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*, Les éditions d'organisations, Paris, 2003.

TYLOR Edward B., *Primitive culture*, John Murray, London, 1871.

UNESCO, *Introduction aux études interculturelles. Esquisses d'un projet pour l'éducation et la promotion de la communication entre les cultures*, 1980.

VERBUNT Gilles, *Penser et vivre l'interculturel*, Chronique Sociale, Lyon, 2011.

VERMEREN Pierre, *Histoire du Maroc depuis l'indépendance*, La Découverte, Paris, 2002.

WACHEUX Frédéric, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996.

WATZLAWICK Paul, *Une logique de la communication*, Points Essais, Paris, 2014.

WEBER Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 2003.

WESTPHALEN M-H., LIBAERT Thierry, *Communicator : toute la communication d'entreprise*, Dunod, Paris, 2009.

WIEVORKA Michel, *La différence*, Balland, Paris, 2001.

WINKIN Yves, *Anthropologie de la communication : de la théorie au terrain*, Seuil, Paris, 2001.

WINKIN Yves, *La nouvelle communication*, Seuil, Paris, 1981.

WITTORSKI Richard, *La notion d'identité collective. La question identitaire dans le travail et la formation : contributions de la recherche, état des pratiques et étude bibliographique*, L'Harmattan, Paris, 2008.

WOLTON Dominique, *Sauver la communication*, Flammarion, Paris, 2005.

# Table des tableaux

<b>Tableau 1</b> : les différents contextes situationnels .....	32
<b>Tableau 2</b> : Les trois concepts de base.....	41
<b>Tableau 3</b> : Approche comparée Ecole classique – Ecole des relations humaines.....	52
<b>Tableau 4</b> : Les différents types de la communication des organisations.....	61
<b>Tableau 5</b> : Les composantes et les objectifs de la communication interne .....	76
<b>Tableau 6</b> : Les savoir-faire essentiels à l’activité professionnelle de l’individu. ....	139
<b>Tableau 7</b> : Les trois dimensions de l’intelligence culturelle .....	143
<b>Tableau 8</b> : Les différences majeures entre les sociétés à fort et à faible degré d’incertitude .....	164
<b>Tableau 9</b> : Statut social acquis ou attribué .....	172
<b>Tableau 10</b> : Top 10 des pays les plus populaires des expatriés français en 2015. ....	203
<b>Tableau 11</b> : Croisement statut professionnel et genre .....	242
<b>Tableau 12</b> : Niveau d’étude par genre .....	242
<b>Tableau 13</b> : Secteur d’activité par genre .....	243
<b>Tableau 14</b> : Relation au temps : Temps Monochrome ou Polychrone.....	245
<b>Tableau 15</b> : Respect des délais par secteur d’activité.....	245
<b>Tableau 16</b> : Sources du pouvoir en entreprise perçue par les autochtones.....	251
<b>Tableau 17</b> : Exemple de situations citées par les répondants reflétant le respect des managers français .....	257
<b>Tableau 18</b> : Expression des sentiments par genre .....	259
<b>Tableau 19</b> : Choix des Espaces en fonction du statut.....	261
<b>Tableau 20</b> : Moyens utilisés pour s’informer sur la culture française.....	263
<b>Tableau 21</b> : Moyen mis à la disposition des collaborateurs pour l’exercice de leur religion .....	268
<b>Tableau 22</b> : Secteur d’activité et prise en compte des spécificités culturelles .....	268
<b>Tableau 23</b> : Taux de féminisation par secteur .....	275
<b>Tableau 24</b> : Répartition des personnes interviewées par ordre chronologique .....	286
<b>Tableau 25</b> : Détermination des sous-thèmes et identification des spécifications du thème 1 .....	291
<b>Tableau 26</b> : Détermination des sous-thèmes et identification des spécifications thème 2 ..	293

<b>Tableau 27</b> : Détermination des sous-thèmes et identification des spécifications du thème 3 .....	294
<b>Tableau 28</b> : Détermination des sous-thèmes et identification des spécifications du thème 4 .....	295
<b>Tableau 29</b> : Détermination des sous-thèmes et codification des spécifications .....	296
<b>Tableau 30</b> : Récapitulatif des questions correspondant aux thèmes.....	302
<b>Tableau 31</b> : Affectation des spécifications dans le corpus .....	306
<b>Tableau 32</b> : Fréquences des spécifications par thème et par répondant .....	308
<b>Tableau 33</b> : Fréquence de l'apparition des spécifications et des concepts clés pour le thème 1 .....	312
<b>Tableau 34</b> : Fréquence de l'apparition des spécifications et des concepts clés pour le thème 2 .....	313
<b>Tableau 35</b> : Fréquence de l'apparition des spécifications et des concepts clés pour le thème 3 .....	314
<b>Tableau 36</b> : Fréquence de l'apparition des spécifications et des concepts clés pour le thème 4 .....	315
<b>Tableau 37</b> : Modules pour la formation interculturelle .....	346

# Table des figures

<b>Figure 1</b> : Les composantes d'une organisation .....	40
<b>Figure 2</b> : La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow.....	49
<b>Figure 3</b> : La communication interpersonnelle .....	81
<b>Figure 4</b> : Les différentes dimensions culturelles de Hofstede .....	156
<b>Figure 5</b> : Les différents niveaux de manifestation d'une culture selon Hofstede.....	158
<b>Figure 6</b> : L'universel et le particulier.....	169
<b>Figure 7</b> : L'individu et le collectif .....	170
<b>Figure 8</b> : Signature de la convention pour l'implantation du groupe Renault au Maroc.....	201
<b>Figure 9</b> : Juifs, chrétiens et musulmans réunis ensemble en faveur des démunis pendant le mois de Ramadan .....	204
<b>Figure 10</b> : Synagogue au cœur de la ville de Fès.....	204
<b>Figure 11</b> : Eglise en plein centre-ville de Meknès .....	205
<b>Figure 12</b> : Démarche suivie pour l'enquête sur le terrain.....	231
<b>Figure 13</b> : Déroulement de l'analyse des résultats.....	240
<b>Figure 14</b> : Pourcentage de réponse par genre .....	241
<b>Figure 15</b> : Relation au temps : le respect des délais .....	246
<b>Figure 16</b> : Relation au temps : retards et non-respect des délais .....	246
<b>Figure 17</b> : Choix des espaces de travail.....	247
<b>Figure 18</b> : Préférence pour régler les erreurs liées au travail.....	248
<b>Figure 19</b> : L'importance accordée aux objectifs.....	248
<b>Figure 20</b> : Importance des pratiques de convivialité dans le cadre professionnel.....	249
<b>Figure 21</b> : Organisation des pratiques de convivialité.....	250
<b>Figure 22</b> : Style de leadership appliqué au sein des entreprises interrogées .....	252
<b>Figure 23</b> : Les rapports entre les cadre français et subordonné marocain .....	252
<b>Figure 24</b> : Perception du manager .....	253
<b>Figure 25</b> : Poser des questions pour mieux faire le travail .....	254
<b>Figure 26</b> : Source de motivation .....	255
<b>Figure 27</b> : Utilisation de l'humour.....	256
<b>Figure 28</b> : La motivation par la reconnaissance .....	256
<b>Figure 29</b> : Respect des mangers pour leurs subordonnés .....	257
<b>Figure 30</b> : Expression des sentiments .....	259

<b>Figure 31</b> : Choix de l'espace de travail.....	260
<b>Figure 32</b> : Conditions de travail.....	261
<b>Figure 33</b> : Intérêt porté par les autochtones à la culture française.....	262
<b>Figure 34</b> : Connaissance de la culture française .....	263
<b>Figure 35</b> : Connaissance de la culture marocaine .....	264
<b>Figure 36</b> : Connaissance de la langue arabe .....	265
<b>Figure 37</b> : Les cadres français demandent l'explication des termes en arabe .....	265
<b>Figure 38</b> : Exercice de la religion .....	267
<b>Figure 39</b> : Exercice de la religion par genre .....	267
<b>Figure 40</b> : Le cadre français comparé au marocain .....	270
<b>Figure 41</b> : Communiquer avec un cadre français .....	270
<b>Figure 42</b> : Perception des cadres français par les autochtones .....	271
<b>Figure 43</b> : Conditions pour une meilleure collaboration .....	271
<b>Figure 44</b> : Qualités développées grâce à la collaboration avec un cadre français .....	272
<b>Figure 45</b> : Facteurs facilitant la collaborations et facteurs freinant la coopération .....	282
<b>Figure 46</b> : Une représentation de la liaison hydrogène entre deux molécules d'eau .....	336
<b>Figure 47</b> : La communication interculturelle sous forme de liaison « hydrogène ».....	337
<b>Figure 48</b> : Décoder l'incompréhension en situation interculturelle dans un milieu organisationnel .....	344
<b>Figure 49</b> : Courbe illustrant la stratégie dialectique .....	345

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	3
<b>Introduction Générale</b> .....	5
<b>Première partie : Approches conceptuelles et théoriques</b> .....	13
<b>Introduction de la première partie</b> .....	15
<b>Chapitre I : Communication et organisation</b> .....	17
<b>Section I : Communication : de la simple transmission d'information à l'interaction</b> .....	19
I. Définitions et enjeux de la communication .....	19
1. Essais de définitions .....	19
2. Les enjeux de la communication : dans quel but communique-t-on ? .....	22
II. Les différentes théories de la communication.....	25
1. Les modèles de la communication : vers une évolution de la communication ? .....	25
2. Les différents courants des théories de la communication .....	27
3. Quelle forme de communication préconiser ?.....	33
<b>Section II : Théories des organisations</b> .....	39
I. Définition de l'organisation comme 'structure' .....	39
II. Les grands courants des théories des organisations.....	41
1. L'école classique des organisations : une maximisation du système technique .....	41
2. L'école des relations humaines : pour donner un sens humain au travail.....	46
3. L'Ecole sociologique et le facteur humain dans les organisations .....	53
4. Culture et organisation : la culture d'entreprise .....	55
<b>Section III : Communications des organisations</b> .....	59
I. Les domaines de la communication et leurs caractéristiques .....	60
II. La communication interne un domaine de la communication à caractéristiques spécifiques.....	63
1. Essais de définition de la communication interne .....	63
2. La fonction 'communication interne' dans l'entreprise .....	70
3. Les objectifs et enjeux de la communication interne .....	74
4. Formes et supports de communication interne : une multiplicité de dispositifs .....	77
III. La communication interpersonnelle : une communication humaine ? .....	81
1. Définition de la communication interpersonnelle .....	81
2. Les éléments du processus de la communication interpersonnelle .....	82
3. Les phases des relations interpersonnelles et leurs caractéristiques .....	85
4. La communication interpersonnelle et l'expression des émotions .....	87



5.	Sources de difficultés et de détérioration des relations interpersonnelles .....	89
6.	Etablir et maintenir une relation interpersonnelle réussie .....	90
IV.	Synthèse du premier Chapitre : Rôle de la communication au sein de l'organisation .....	92
	<b>Chapitre II : Fondements théoriques des approches culturalistes .....</b>	<b>95</b>
	<b>Section I : Culture et interculturel : définitions et concepts liés .....</b>	<b>97</b>
I.	La notion de culture : une notion polysémique .....	97
1.	Une pluralité de définition .....	97
2.	De l'anthropologie à la sociologie : vers une nouvelle définition .....	99
3.	La culture : un tout complexe ! .....	100
II.	Les concepts liés à la culture .....	107
1.	Acculturation .....	107
2.	Culture et identité .....	110
3.	Multiculturalisme .....	112
4.	L'altérité .....	113
III.	De la culture à l'interculturel.....	114
1.	Essais de Définition.....	114
2.	Mondialisation et interculturelité .....	116
3.	L'interculturel et l'individu .....	119
3.1.	Langue et communication.....	119
3.2.	Ethnocentrisme comme attitude face à l'altérité .....	121
3.3.	Les stéréotypes.....	122
3.4.	L'interculturel et le malentendu .....	124
3.5.	Religion et altérité .....	124
3.6.	Société et éducation.....	125
	<b>Section II : La Communication interculturelle .....</b>	<b>127</b>
I.	Définition et cadre de référence de la communication en situation interculturelle .....	127
1.	Définition de la communication interculturelle .....	127
2.	Le cadre de référence élément à prendre en considération.....	131
II.	Les représentations sociales et leur rôle en situation interculturelle.....	132
1.	Définition des représentations sociales .....	132
2.	La communication interculturelle et les représentations sociales .....	133
III.	Les compétences interculturelles individuelles .....	134
1.	Les compétences relationnelles .....	134
2.	Qualités requises pour un manager interculturellement compétent .....	135
3.	Rôle de l'humour dans la gestion interculturelle .....	136

IV.	Les compétences interculturelles organisationnelles .....	141
1.	Formations interculturelles, comme meilleurs moyens pour rendre opérationnels les acquis interculturels ? .....	141
2.	Intelligence culturelle comme compétence interculturelle .....	143
<b>Section III : La communication interculturelle au sein des organisations .....</b>		<b>145</b>
I.	Culture et dimensions culturelles de E. T. Hall.....	145
1.	Les trois niveaux de la culture .....	146
2.	Les dimensions culturelles de E. T. Hall.....	148
II.	Hofstede et les différentes facettes de la culture .....	155
1.	La notion de la culture selon Hofstede .....	155
2.	Les niveaux culturels de Hofstede.....	159
III.	Les dimensions étudiées par Trompnaars et Hampden-Turner.....	166
1.	Culture et dimensions culturelles.....	166
2.	Les sept dimensions culturelles de Trompnaars .....	168
IV.	Jacques Demorgon, Philippe D'Iribarne et le fonctionnement des cultures .....	175
1.	Jacques Demorgon et la complexité des cultures .....	175
2.	Philippe d'Iribarne et la logique de la vie en société .....	176
2.1.	Le modèle français : une question d'honneur.....	177
2.2.	Le modèle américain : une démarche contractuelle.....	179
2.3.	Le modèle néerlandais : une quête de consensus .....	180
V.	Synthèse du deuxième Chapitre : L'influence de la communication interculturelle sur les rapports entre individus.....	181
<b>Conclusion de la première partie .....</b>		<b>183</b>
<b>Partie II : Contexte de la recherche, Méthodologie Et Etude de terrain .....</b>		<b>185</b>
<b>Chapitre I : Contexte, problématique et méthodologie de la recherche.....</b>		<b>187</b>
<b>Section I : Contexte de la recherche et problématique .....</b>		<b>189</b>
I.	Contexte historique et particularités socioculturelles du Maroc.....	189
1.	Caractéristiques sociodémographiques du Maroc.....	190
2.	Aperçu de l'histoire du Maroc : histoire de dynasties .....	191
3.	Le Maroc sous le protectorat .....	193
4.	Résistance au Protectorat .....	195
5.	Le nouveau Maroc et l'effervescence politique .....	196
6.	Un Maroc en transition .....	198
II.	La logique culturelle au Maroc .....	203
III.	Problématique et hypothèses de la recherche .....	207
1.	Questions de recherche .....	208

2.	Hypothèses de recherche.....	208
3.	Le rôle de la relation établie avec le sujet dans le contexte de notre recherche .....	209
<b>Section II : Méthodologie de la recherche et posture épistémologique .....</b>		<b>213</b>
I.	Posture épistémologique .....	213
1.	L'approche subjectiviste.....	214
2.	L'approche constructiviste .....	216
3.	L'approche interactionniste .....	217
II.	Choix de la méthode de recherche .....	218
1.	La méthode qualitative : Méthodologie de départ pour le terrain de recherche.....	219
1.1.	Diversité des ressources de collecte de données.....	221
1.2.	La méthode qualitative et ses techniques.....	222
1.3.	Choix des interviewés.....	226
2.	Concilier le qualitatif et le quantitatif .....	227
2.1.	Le questionnaire : outil de collecte de données .....	228
2.2.	Questions ouvertes ou fermées ? .....	228
2.3.	L'échantillon de l'enquête.....	229
3.	Synthèse de la démarche .....	230
<b>Section III : Difficultés liées à la recherche et synthèse .....</b>		<b>233</b>
I.	Difficultés liées au terrain .....	233
1.	Chercheur : « présence étrangère et non appréciée » dans les organisations.....	233
2.	Café ou parking : meilleurs endroits pour un entretien ?.....	234
3.	Questionnaire : fainéantise ou surcharge de travail ? .....	234
II.	Synthèse : Pourquoi choisir les deux approches ? .....	235
1.	Choix de la triangulation .....	235
<b>Chapitre II : La communication interculturelle au sein des entreprises françaises implantées au Maroc .....</b>		<b>237</b>
<b>Section I : Résultats et interprétation des données recueillies à travers le questionnaire administré en ligne.....</b>		<b>239</b>
I.	Résultats et analyse de la dynamique interculturelle .....	241
1.	Masculinité / Féminité .....	242
2.	Relation au temps .....	244
3.	Individualisme / Collectivisme.....	247
4.	La distance hiérarchique .....	250
4.1.	Source de pouvoir en entreprise.....	250
4.2.	Styles de leadership appliqués en entreprise .....	251
5.	L'affectif et le rationnel .....	258

6.	La proxémie culturelle.....	260
7.	Relations spécifiques / relations diffuses et degré d'ouverture .....	262
8.	Le matériel et le spirituel.....	266
9.	Perception du cadre français par les autochtones.....	269
II.	Discussions des résultats .....	273
1.	Masculinité ou Féminité : une avancée vers l'égalité ? .....	273
2.	Culture polychronique ou monochronique ? .....	275
3.	Les marocains solidaires, ou chacun pour soi ? .....	276
4.	Une relation forte à la hiérarchie .....	277
5.	Des marocains subjectifs.....	278
6.	Relation à l'espace : entre proxémie et non proxémie.....	278
7.	Une culture diffuse au Maroc.....	279
8.	Importance prépondérante accordée à la religion .....	279
9.	Facteurs influençant la collaboration.....	280
III.	Vérification des hypothèses de recherche .....	281
IV.	Synthèse : Facteurs qui facilitent ou bloquent la communication entre autochtones et français .....	282
<b>Section II : Résultats et interprétation des entretiens réalisés auprès des cadres français .....</b>		<b>285</b>
I.	Démarche suivie pour l'analyse des entretiens .....	286
1.	Echantillon de notre recherche .....	286
2.	Retranscription des entretiens.....	287
3.	Le choix de l'analyse thématique du contenu.....	288
II.	Analyse des entretiens .....	290
1.	Analyse par thématiques.....	290
1.1.	Le codage comme unité d'enregistrement .....	290
1.2.	Présence et fréquence des significations .....	305
2.	Données quantitatives issues d'une démarche qualitative .....	307
3.	Fréquence d'apparition par thème .....	312
4.	Inférence : interprétation des résultats .....	317
4.1.	La connaissance des repères spatio-temporels, religieux et langagiers est indispensable pour développer une meilleure communication.....	317
4.2.	La communication interculturelle développe les possibilités d'interaction multiples entre les individus en leur permettant une certaine ouverture relationnelle.....	321
4.3.	Les organisations prennent en considération les dimensions interculturelles dans leur stratégie interne .....	325
4.4.	Conditions générales de travail.....	329

5. Réponses aux hypothèses .....	331
5.1. Réponse à l'hypothèse H1 : confirmée .....	331
5.2. Réponse à l'hypothèse H2 : confirmée .....	331
5.3. Réponse à l'hypothèse H3 : infirmée .....	332
III. Synthèse : Attitudes envers la différence culturelle en milieu professionnel.....	333
<b>Conclusion du deuxième Chapitre</b> .....	<b>335</b>
1. Rencontres interculturelles en entreprise : « une liaison hydrogène » .....	335
<b>Conclusion générale, recommandations et perspectives</b> .....	<b>339</b>
1. Culture d'entreprise au Maroc : culture de « la famille » .....	341
2. Modèle de la communication interculturelle en entreprise .....	343
<b>Bibliographie</b> .....	<b>351</b>
<b>Table des tableaux</b> .....	<b>371</b>
<b>Table des figures</b> .....	<b>373</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>375</b>
<b>Résumés</b> .....	<b>381</b>

# Résumés

## **La communication interculturelle au sein des entreprises françaises implantées au Maroc Interaction entre cadres français et autochtones**

Les différents changements politiques, économiques, sociaux et technologiques poussent les organisations à se développer constamment. Elles font face à des environnements ayant tendance à être de plus en plus exigeants et instables ; d'un côté la globalisation qui déplace toutes les frontières et d'un autre l'invasion des nouvelles technologies d'information et de communication dans toutes les fonctions de l'entreprise.

De nos jours, des personnes issues de cultures différentes peuvent être amenées à travailler au sein d'une même entreprise. Ceci peut toutefois créer des incompréhensions entre les parties concernées. Ces rivalités ne concernent pas simplement les malentendus linguistiques mais vont au-delà de ceux-ci. En effet, la compréhension, l'interprétation, la manière d'agir et de penser de chacun, va dépendre essentiellement de sa propre culture.

C'est justement ce qui a suscité notre intérêt et nous a poussée à approfondir ce sujet pour mieux comprendre le phénomène de l'interculturel en milieu organisationnel et déduire les difficultés rencontrées lors d'une interaction dans une telle situation. Et afin de pouvoir proposer ou mettre en place une stratégie valable dans un contexte interculturel, nous avons choisi, comme terrain de recherche, plusieurs organisations implantées au Maroc et opérant dans différents secteurs d'activité.

Ainsi, il est question de déterminer en quoi consistent les problèmes liés à la communication dans un contexte interculturel du point de vue des deux groupes de collaborateurs à savoir les autochtones et les étrangers, notamment les français, collaborant au sein d'une même organisation.

C'est donc notre curiosité d'apprendre davantage sur l'interculturalité en entreprise qui nous encourage à accomplir cette recherche.

**Mots clés :** Culture, communication interculturelle, organisation, interaction, perception, communication des organisations, multinationales, Maroc, compétence, cadre de référence.

---

## **Intercultural communication among French companies based in Morocco Interaction between French and moroccan executives**

The various political, economic, social and technological changes are pushing organizations to extend constantly their activities. They face environments that tend to be increasingly demanding and unstable ; On the one hand, the globalization that shifts all borders and on the other the invasion of new information and communication technologies in all the functions of the company. Nowadays people from different cultures can be brought to work together within the same company. However, this may create misunderstandings between the concerned persons. These rivalries do not simply concern linguistic misunderstandings, but go beyond them. Indeed, the understanding, the interpretation, the way of acting and the thinking of each one, will depend essentially on its own culture.

This is what has aroused our interest and has pushed us to deepen this subject to better understand the phenomenon of intercultural communication in an organizational environment and to deduce the difficulties encountered during an interaction in such a situation. And in order to propose or develop a strategy that might be available in an intercultural context, we have selected several organizations based in Morocco operating in different activities area.

Thus, the purpose of our research is to determine what are the problems related to communication in an intercultural context from the point of view of the two groups of collaborators, namely moroccan people and the foreigners, in particular the French ones, collaborating within the same organization. It is therefore our curiosity to learn more about interculturality in companies that encourages us to carry out this research.

**Keywords:** Culture, intercultural communication, organization, interaction, perception, communication of organizations, multinational company, Morocco, competence, frame of reference.