

COMMUNICATION ET
INTERCULTURALITÉ

LE GOÛT

des autres

DOSSIER

Inutile de s'appeler Michelangelo Antonioni ou Ingmar Bergman pour savoir combien la « simple » communication entre les individus est un engagement personnel aussi fragile que difficile. Mais l'exercice de style « s'épaissit » encore si les protagonistes sont issus de différentes nationalités. Langues, traditions, religions, rapport au temps, modes d'organisation... autant de différences qui peuvent être sources d'incompréhension ou de malentendus. Les conséquences sont en général minimales lorsqu'il s'agit d'un quiproquo touristique. Mais dans l'univers de l'entreprise, les dégâts peuvent être irréversibles. Alors, comment éviter les « pièges » culturels pour un manager sans dénaturer ou polluer le message à faire passer?... Et sans tomber dans la crise de nerf identitaire ? Les approches peuvent être différentes mais le résultat doit être identique : comprendre et se faire comprendre ! C'est pourtant simple !...

Par Nicolas Solomas

Vivre ou laisser mourir...

Afin d'accroître leur activité et leur position sur le marché mondial, les entreprises ont depuis longtemps franchi les frontières de leur siège social. Fusion, acquisition, création de filiales... une société doit tisser sa toile sur la mappemonde pour ne pas tourner en rond et garder le rythme face à la concurrence. Elle est désormais amenée à s'implanter à l'étranger, ce qui implique de nouveaux modes de gestion et une nouvelle compétence pour son personnel : la mobilité géographique. Les managers des entreprises internationales sont amenés aujourd'hui à découvrir d'autres cultures, identités et modes de vie. L'entreprise est devenue le terrain privilégié de rencontres trans-



PATRICIA LANE

Fondatrice de Lokahi Interactive, agence de conseil spécialisée en management et communication interculturels


nationales. Et, pour soutenir ce développement worldwide, la communication interculturelle est la clef pour ces équipes.

Le bon melting com'

« La direction d'un groupe international doit faire preuve d'exemplarité. Elle doit diffuser son identité, ses valeurs de manière cohérente en prenant en compte les spécificités culturelles et nationales de l'ensemble de ses collaborateurs », analyse Patricia Lane, fondatrice de Lokahi Interactive, agence de conseil spécialisée en

Dans le sens de la lecture

- Patricia Lane, fondatrice de Lokahi Interactive, agence de conseil spécialisée en management et communication interculturels
- Claude Déorestis, directeur des centres métropoles de Servair
- Caroline Wirta, membre du regroupement de concepteurs éditeurs English on Demand
- Frédéric Carmillet, directeur de la communication interne de Thales Group
- Ana Busto, responsable de la communication interne chez Steria
- Jean Rancoule, directeur de la communication interne chez Safran
- David Young, directeur général de Replay (Londres)
- Renaud Legrand, directeur de formation chez Terres Neuves

management et communication interculturels. Sans cette prise de conscience à la tête du vaisseau « entreprise », les équipages multinationaux risquent d'afficher des caps différents. Servair, société de catering aérien, compte 36 nationalités différentes et 16 % du personnel a conservé sa nationalité étrangère. La direction affiche ses ambitions autour de ce multiculturalisme et sa capacité 



CLAUDE DÉORESTIS

Directeur des centres métropoles de Servair

à fédérer et motiver l'ensemble du groupe. « Nous nous sommes aperçus du formidable potentiel de cette diversité culturelle au sein de notre entreprise. Une spécificité qu'il fallait exploiter pour rassembler et non diviser », explique Claude Déorestis, directeur des centres métropoles de Servair. Cette volonté s'est traduite, dès 2002, par des formations managériales sur les diversités culturelles et des séances de travail en groupe pour parler concrètement de multiculturalité.

Des langues pour quel langage?...

« Car l'animation et la gestion des ressources humaines sont parfois délicates lorsque l'entreprise réunit des groupes interculturels. Une telle richesse peut paradoxalement générer des tensions entre les groupes et provoquer des problèmes sociaux. Il est donc important de réunir nos salariés autour d'un projet commun, celui de l'entreprise, et parallèlement, de les amener à la connaissance d'autres cultures », ajoute-t-il. La communication interculturelle doit, dans ce cas-là, pleinement jouer son rôle afin de limiter au maximum les incompréhensions au sein de l'entreprise. Dans cette mission, celle-ci a un partenaire idéal : le langage. Encore faut-il qu'il soit commun et partagé ! Car, dans le cas contraire, même si le « langage des signes » occupe une place importante dans la communication interpersonnelle, celui-ci demeure insuffisant pour un manager qui se trouve face à la mixité culturelle d'une équipe.



CAROLINE WIRTA (au centre)
et son équipe English On Demand

My taylor a un souci...

Dans ce cadre, la « langue des affaires », autrement dit l'anglais, se prête volontiers au jeu et à l'enjeu de diffuser un message d'entreprise de manière universelle... « Il est fréquent pour une entreprise internationale de diffuser une information écrite en anglais même si son siège social est basé en France par exemple », constate Caroline Wirta, membre du regroupement de concepteurs éditeurs English on Demand (EOD). L'emploi de cette langue est devenu indispensable même pour les sociétés françaises qui ont longtemps brandi le drapeau de l'exception tricolore. Certains résistent encore... mais ce n'est pas le cas de Thales. « Nous sommes présents dans cinquante pays. L'anglais est la langue commune à tous les collaborateurs du groupe, même si en tant que compagnie française nous appliquons

un bilinguisme scrupuleux exigé par la loi. Tous nos documents sont donc édités en anglais et en français », annonce Frédéric Carmillet, directeur de la communication interne de Thales. Mais l'utilisation de cet outil linguistique quasi universel est-elle suffisante pour qu'un manager soit réellement compris de ses collaborateurs étrangers ? Ce n'est – évidemment – pas si sûr... comme le souligne Patricia Lane « encore trop de personnes pensent que la maîtrise d'une langue étrangère est suffisante pour communiquer efficacement dans un contexte multiculturel ».



© Photopoint.com

FRÉDÉRIC CARMILLET
Directeur de la communication interne
de Thales Group

Un aspirateur, ça trompe énormément!...

Pour communiquer un message, il ne suffit pas d'en traduire ses mots. Il est avant tout nécessaire de cerner l'objectif à atteindre et prendre pleinement la mesure de la population à qui il est destiné. Afin de souligner l'importance de l'utilisation des mots dans un contexte nouveau, Caroline Wirta aime à rappeler la déconvenue du groupe d'électroménager Electrolux pour le lancement d'un aspirateur sur le marché anglo-saxon : « la traduc-

**UNE SOCIÉTÉ DOIT TISSER SA TOILE
SUR LA MAPPEMONDE POUR NE PAS
TOURNER EN ROND ET GARDER LE RYTHME
FACE À LA CONCURRENCE.**

ENCORE TROP DE PERSONNES PENSENT QUE LA MAÎTRISE D'UNE LANGUE ÉTRANGÈRE EST SUFFISANTE POUR COMMUNIQUER EFFICACEMENT DANS UN CONTEXTE MULTICULTUREL.



ANA BUSTO

Responsable de la communication interne chez Steria, opérateur global de services informatiques des entreprises et des administrations européennes

tion littérale du slogan français "Rien n'aspire aussi bien qu'un Electrolux" par "Nothing sucks like an Electrolux" signifiait en argot américain "Rien n'est plus nul qu'un Electrolux" »... Dommage ! Qu'il s'agisse de publicité, de communication interne ou externe à une entreprise, les dangers à éviter sont identiques. « Nous devons traduire le message sans le trahir », commente Ana Busto, responsable de la communication interne chez Steria, opérateur global de services informatiques des entreprises et des administrations européennes : « dans cette optique, il est important de disposer au départ de messages stratégiques forts et invariables mais capables d'être déclinés, retranscrits fidèlement au niveau local dans les pays concernés ». La réussite d'une entreprise

internationale repose donc sur la prise de conscience de sa multiculturalité dans toutes les strates de son organigramme.

Le nombril du monde des Anglo-saxons...

« De très grosses erreurs peuvent en effet être commises si l'interculturel n'est pas pris en compte au sein d'une entreprise internationale », renchérit Jean Rancoule, directeur de la communication interne chez Safran et pilote du guide de la communication interne internationale réalisé en 2004 par l'association française de communication interne (AFCI). Le guide a eu pour ambition d'apporter des éléments de réflexion et d'action sur ce thème majeur pour les professionnels. Il a permis notamment de mettre à plat un certain nombre de



JEAN RANCOULE

Directeur de la communication interne chez Safran

similitudes et de différences dans la pratique de la communication interne en France, en Grande-Bretagne et aux États-Unis. « Lors de cette étude, nous avons constaté que le manager était un vecteur de communication interne essentiel dans ces trois pays. Parallèlement, il apparaît que les Français sont plus préoccupés par la communication interculturelle que les anglophones », commente-t-il. Ce que confirme sans hésitation, David Young, directeur de Replay, agence indépendante de communication corporate et nouveaux média située à Londres. « C'est vrai que chaque fois que je viens en France, par exemple, pour visiter la filiale d'un groupe mondial, je considère que toute l'audience va me comprendre et que les valeurs que je vais expliquer sont immédiatement perçues. »

Socrate encore !

Au-delà de cette dualité et selon Patricia Lane, « il est capital de prendre conscience de ses propres valeurs, de sa culture qui dictent nos comportements avant même d'essayer de comprendre un étranger ». Un manager qui évolue dans un contexte international et multiculturel doit donc apprendre à se connaître, prendre la mesure de sa propre culture nationale sans tomber dans le piège de l'ethnocentrisme. En France, et plus généralement dans les pays latins, la communication est fortement liée au contexte, à l'ambiance et à la suggestion dans la diffusion d'un message. Au contraire, les cultures anglo-saxonnes privilégient plus



la richesse des données informatives que le contexte dans lequel elles sont présentées. « Les Français ont tendance à s'exprimer de manière métaphorique. Ce qui n'est pas le cas des Anglais qui privilégient le mode factuel », précise Caroline Wirta. Tout est donc affaire de posture. « Il ne s'agit en aucun cas de renier ses origines pour communiquer efficacement une information. En revanche, il faut faire preuve d'humilité, d'adaptabilité et d'ouverture », ajoute Jean Rancoule. « Hors de chez moi, je suis naturel mais fais en sorte d'augmenter au maximum mes capacités d'écoute et de multiplier mes argumentations pour m'assurer qu'elles passent bien », confirme David Young.

Aller davantage là-bas pour être mieux ici

Car le réflexe culturel fondé sur les caractéristiques nationales et personnelles d'un individu pousse souvent et de manière inconsciente à construire la relation à l'autre sur une base d'idées reçues et de préjugés. Rien de tel pour édifier une barrière d'incompréhension entre des collaborateurs d'une équipe multiculturelle et un manager. « Le déplacement des managers auprès de leurs équipes basées à l'étranger est un outil idéal à la compréhension des différences culturelles et des contraintes locales, difficilement décelables à distance »,

explique Frédéric Carmillet. Même constat pour Caroline Wirta qui préconise une expérience à l'étranger : « pour obtenir des résultats, un manager doit être sensibilisé à l'autre. Vivre sur place, être en immersion permet d'améliorer cette compréhension de l'autre et d'effacer les préjugés ».

Le poids des mots, le « choc » des e-mails

Mais tous les managers n'ont pas l'opportunité de se rendre sur place régulièrement pour échanger avec leurs équipes. Ils s'en remettent souvent à l'envoi de briefs par mail. « Dans une communication en face à face, 7 % du message est véhiculé par les mots, 38 % par le ton de la voix et 55 % par la communication non verbale ; au téléphone 13 % du message passe par le choix des mots et 87 % par le ton de la voix. Par e-mail, l'importance des mots et les tournures de phrases retenues deviennent écrasantes car le vocal et le non verbal disparaissent », précise Patricia Lane. Dans ce cas, le choix des mots s'avère donc un exercice de style délicat dont l'impact et la symbolique diffèrent selon les cultures. Pour la fondatrice de Lokahi Interactive et afin d'éviter tout malentendu, il est important pour le manager de laisser « une porte ouverte au dialogue avec son équipe en concluant par exemple ses e-mails par un "n'hésitez pas à me demander des précisions" ».

Sur le web

www.lokahi-interactive.com
www.servair.fr
www.english-on-demand.com
www.thalesgroup.com
www.steria.fr
www.safran-group.com
www.replayfilms.co.uk/
www.terresneuves.com

« Bonjour et Bonsoir à tous... »

Les conférences téléphoniques prennent aussi une tout autre tournure lorsqu'il s'agit d'animer une réunion multiculturelle. Dans un tel échange, le manager devra parler mais aussi écouter ses interlocuteurs, se rendre disponible et leur démontrer qu'il prend en compte leurs différences. Parfois anodines, celles-ci permettent de créer du lien et d'entretenir des rapports privilégiés. Un manager qui propose par exemple de prendre en compte le décalage horaire de ses équipes dans l'organisation d'une réunion téléphonique souligne son implication dans le quotidien de l'autre.

En formation serrée...

Tout cela paraît relever du bon sens... mais il est souvent nécessaire de passer par la case formation pour sensibiliser le personnel aux problématiques liées à la communication multiculturelle. « L'idée générale d'une telle formation est double : permettre à la personne de sor-

Préjugé n'est pas stéréotype

Le préjugé est un jugement (positif ou négatif) a priori non fondé qui précède l'expérience. C'est une position, une attitude globale (favorable ou défavorable) vis-à-vis d'une catégorie de personnes et par là même, envers un individu sur la base de son appartenance réelle ou supposée à ce groupe.

Exemples : les jeunes d'aujourd'hui s'habillent mal, le transport n'est pas un métier de femmes...

Le préjugé est engendré parfois par le stéréotype qui se traduit par une attitude d'exclusion.

Exemples : pour les Espagnols, tous les Français sont des couche-tôt, froids et distants ; tous les Mexicains font la sieste sous leur sombrero.



IL EST IMPORTANT DE DISPOSER AU DÉPART DE MESSAGES STRATÉGIQUES FORTS ET INVARIABLES MAIS CAPABLES D'ÊTRE DÉCLINÉS, RETRANSCRITS FIDÈLEMENT AU NIVEAU LOCAL DANS LES PAYS CONCERNÉS.

tir de son moule culturel pour être plus réceptive aux différences de l'autre ; répondre aux besoins exacts du manager en dimensionnant le module », propose Renaud Legrand, directeur de formation chez Terres Neuves, institut d'acclimatation aux cultures, spécialisé dans la formation multiculturelle. « Le but poursuivi de la formation est simple, ajoute-t-il. Il s'agit de comprendre les valeurs fondamentales d'une culture pour travailler efficacement avec Chinois, Russes, Américains... En reprenant les stéréotypes réciproques connus, nous apprenons à nos stagiaires les valeurs fondamentales à la lumière

d'événements historiques ou religieux, de situations géographiques ou sociales et leur expliquons comment elles influent sur les comportements professionnels ».

Pour se trouver des alliés !

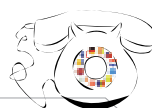
Ce qui a posteriori démontre bien que « la communication internationale est efficace et n'a de sens que si elle est l'affaire de tous et pas seulement de quelques managers », insiste Ana Busto. Pour cela, Steria a mis en place un blog collaboratif destiné aux membres de son réseau international de communicants pour les impliquer à tout moment dans la

construction d'une communication véritablement internationale. Parallèlement, le magazine du groupe est traduit en quatre langues afin de permettre aux salariés d'être informés en version originale de l'actualité de l'entreprise.

Moi c'est nous !

Du côté de Thales, la solution Intranet prend en compte la dimension internationale du groupe. Via un identifiant personnel, chaque salarié du groupe accède à une home page qui prend en compte son origine. De cette manière, les informations proposées sont sélectionnées et mises en valeur selon la nationalité et la fonction de l'intéressé. Thales, dont le siège social est basé en France, confie également la réalisation de son magazine externe à une agence anglaise. « Notre référentiel est l'anglais. Il était logique que le contenu puisse être réalisé en premier lieu dans cette langue afin d'éviter certains travers de traduction », explique Frédéric Carmillet. Ainsi, si les approches et les moyens mis en œuvre divergent parfois, la plupart des grands groupes ont-ils mis en place des stratégies de communication qui prennent en compte la dimension internationale et multiculturelle de leurs collaborateurs. Perfectibles, elles ont le mérite d'exister et de prouver que l'efficacité et les performances d'une entreprise passent par la reconnaissance de chaque individu et de ses spécificités.

LES 4 POINTS CARDINAUX D'UN TERRAIN MULTICULTUREL



1

Partez du principe que votre interlocuteur a raison dans ce qu'il dit ou fait. Chaque culture a sa logique, cherchez à comprendre la sienne.

2

Acceptez de dire ou d'entendre « je ne comprends pas ». Vous ne vous abaisserez pas et vous permettrez à l'autre de s'expliquer.

3

Prenez l'habitude de reformuler. Vous créez ainsi autant de chances d'être mieux compris par un résumé, la mise en place d'un plan d'action...

4

Soyez explicite quant à vos méthodes de travail. Plus vous exposerez votre démarche ou votre point de vue, plus vous aurez de chances d'emporter l'adhésion.