



# LA COMMUNICATION COMME COMPOSANTE DE LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE EN ENTREPRISES :

## LES DIFFÉRENCES CULTURELLES, LANGUE ET LANGAGE

« *Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde* »

Albert Camus

**M. Smail HAFIDI ALAOUI & Mme Zahra HMIMID**

*Mohammed V University in Rabat*

**Corresponding author:** \*Mme Zahra HMIMID

**Email:** zahra.hmimid@gmail.com

### RÉSUMÉ

*La compétence interculturelle est la capacité non seulement de comprendre des situations d'interactions interculturelles mais aussi de s'y adapter. C'est aussi une compétence communicative qui fait appel aussi bien au langage verbal que non verbal.*

*Certes, pour comprendre et s'adapter à une culture différente, la langue est un outil nécessaire pour entrer dans cette culture mais suffit-il de parler la langue d'un pays pour s'adapter à la culture de ce pays ? Sachant que la communication non verbale intervient dans la communication orale, existe-t-il des équivalences du non verbal dans d'autres cultures ?*

**MOTS CLÉS :** *Culture, Compétence interculturelle, Langage.*

### ABSTRACT

*Intercultural competency is the capacity of understanding situations of intercultural interactions and adapt to them. It is also a communicative competency that uses the language as one of the communication languages. The languages used in communication could be verbal or non-verbal. To adapt to a different culture, the language is a necessary tool to enter this culture. So, is it enough to speak a country language to adapt to the culture of that country? Knowing that the non-verbal communication intervenes in oral communication, are there any equivalences of non-verbal in other cultures?*

**KEYWORDS:** *Culture, Intercultural competency, Language.*



## La culture et les organisations du travail

### La diversité culturelle dans le contexte du travail

Le concept de « compétence interculturelle » désigne l'ensemble des « capacités requises pour une interaction réussie avec une personne ou un groupe de personnes de culture différente »<sup>1</sup>. La compétence culturelle renvoie ainsi à la capacité à comprendre les différences avec une autre culture, ainsi qu'à la capacité à sortir de son propre cadre culturel, pour s'adapter ou adopter certains éléments d'une autre culture, le tout en vue d'atteindre un objectif donné.

Il s'agit là d'une question cruciale pour les entreprises qui mettent en œuvre, outre du capital physique (machines, etc.), un capital humain qui peut être constitué de personnes de cultures différentes. Si pendant des siècles, ce capital humain provenait d'un même « bassin culturel » (un même village, une même ville ou un même regroupant des personnes de même « culture »), la situation a fortement évolué avec la mondialisation qui a marqué les dernières décennies.

Avec la mondialisation et l'accélération significative des échanges (humains, financiers, commerciaux, culturels, etc.) qu'elle implique, la rencontre entre différentes cultures au sein de l'entreprise n'a cessé de se développer. Cette rencontre des cultures est en premier lieu due au déplacement des entreprises elles-mêmes, au travers d'opérations comme les fusions, les acquisitions, les ouvertures de filiales, etc. La mondialisation a notamment été marquée par un phénomène de délocalisations, que Philippe Villemus<sup>2</sup> définit comme « la séparation entre les lieux de production et de consommation ». Au travers de la délocalisation, l'entreprise cherche à accroître son avantage compétitif en accédant à une main-d'œuvre moins chère, à des ressources naturelles, à des pôles de compétence, à des infrastructures, à un environnement des affaires plus attrayants, etc.

Le déplacement des entreprises peut également être motivé par la volonté d'étendre son marché, le marché national étant perçu comme trop exigü alors que des marchés énormes s'ouvrent dans les pays émergents à forte croissance tels que la Chine ou l'Inde. En s'implantant sur des marchés autres que leur marché domestique, les entreprises ont créé et accentué les situations d'interculturalité. Ainsi, par exemple, une entreprise internationale a besoin de personnes connaissant parfaitement les marchés locaux (les goûts des consommateurs locaux, leurs habitudes, leurs comportements etc.) et, à cet effet, rien de tel que des employés/cadres locaux.

La création d'espaces de libre circulation des personnes, comme l'espace Schengen en Europe, a également contribué au développement de l'interculturalité au sein des entreprises, un Hongrois ou un Polonais pouvant désormais se déplacer librement et travailler au Portugal ou en France par exemple. A cela s'ajoute les mouvements migratoires qui procurent une main d'œuvre essentielle à bien des secteurs. Par exemple, certains secteurs tels que l'agriculture, par exemple en Espagne ou dans le Sud de la France, fonctionnent essentiellement grâce à une main d'œuvre étrangère (souvent illégale) issue de différents pays et de différentes cultures. La cohabitation/confrontation des cultures peut également être due à la nature même des pays ou des organisations. Ainsi, en est-il de la Belgique par exemple où trois communautés très différentes se partagent le territoire. Parfois, c'est la nature même de l'institution qui impose l'interculturalité. C'est le cas des institutions internationales telles que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, le FMI, ou les agences des Nations Unies qui, par définition, emploient des personnes de nationalité et de cultures différentes.

<sup>1</sup><http://interculturel.correspondants.org/texts/competence-interculturelle>

<sup>2</sup> Philippe Villemus, Délocalisations, aurons-nous encore des emplois demain ? Seuil, 2005

L'interculturalité au sein de l'entreprise a encore été accentuée par le développement du numérique, qui a permis de démultiplier les relations entre personnes de cultures différentes. Ainsi, les progrès rapides en matière de technologies de l'information permettent aujourd'hui de réunir très facilement en temps réel des individus de nationalités différentes autour d'un même projet. Loin d'être anecdotique, le phénomène reflète un changement profond au niveau des entreprises. Comme le note Milad Doueïhi, « il est en train d'émerger un autre modèle avec les cultures et les pratiques issues du numérique »<sup>3</sup> et, dans le cadre de ce nouveau modèle, la dimension interculturelle est plus présente que jamais, rendant les compétences interculturelles plus importantes encore.

Si la diversité culturelle représente un atout indéniable pour les entreprises (certaines la mettant même en avant au niveau de leur politique de responsabilité sociale), elle ne va pas toujours sans frictions ou sans heurts. En témoignent des réflexions anodines, relevées ou qui nous ont été rapportées, que l'on peut entendre dans les entreprises regroupant des personnes de culture différente, comme « je ne comprends rien quand les Indiens/Français (ou autres) expliquent quelque chose » ou « les Allemands/Néerlandais sont rigides ». Parfois, le diable est vraiment dans les détails : une traductrice freelance travaillant pour l'un des numéros un mondiaux de la traduction, rencontrée dans le cadre de cet article, nous expliquait ainsi que le taux d'acceptation des travaux de traduction chez les traducteurs francophones était nettement plus faible lorsque le donneur d'ordres était indien que lorsqu'il était suisse. Les enquêtes internes ont révélé que cela s'expliquait en partie par le manque de personnalisation des e-mails : le donneur d'ordres indien commençait toujours ses e-mails par « Hello Partner », alors que le donneur d'ordre suisse indiquait le prénom du traducteur (« Hello X ou Y ») et cette simple personnalisation avait un impact sur le fait que le traducteur acceptait ou non de prendre en charge la traduction. Ce genre de témoignages, certes anecdotiques et subjectifs, voire empreints d'un certain manque d'ouverture à l'égard d'autres manières de faire, n'en demeurent pas moins révélateurs des difficultés que peut générer l'interculturalité. Certains auteurs comme Ofshred, d'Iribarne et Trompennars n'ont d'ailleurs pas manqué de mettre en garde les entreprises contre les chocs culturels qui peuvent entraver le bon fonctionnement de l'activité. Les auteurs soulignent certes que cette confrontation des cultures peut également être sources d'opportunités, mais les entreprises ne doivent pas moins se préoccuper de la question.

Le Maroc, pris comme référence dans le cadre de cet article, est particulièrement représentatif de ces pays qui ont accueilli la mondialisation comme une opportunité et se sont lancés dans l'ouverture économique au reste du monde. Le pays n'a certes jamais été complètement fermé à l'économie mondiale puisque pendant des décennies, le phosphate, écoulé sur les marchés mondiaux, le tourisme et les travailleurs marocains à l'étranger ont représenté l'essentiel de ses sources de revenus. Toutefois, un virage important a été pris à partir des années 80, avec les grands programmes de réformes menés sous l'impulsion des plans d'ajustement structurel soutenus par le FMI et la Banque mondiale. Ces réformes se sont traduites, entre autres, par une refonte du code marocain d'investissements, une simplification fiscale, des privatisations massives, la signature d'accords de libre-échange (comme par exemple, la Déclaration d'Agadir, signée avec l'Égypte, la Tunisie et la Jordanie, l'Accord d'Association avec l'Union européenne ou la convention de libre-échange avec les États-Unis), autant d'initiatives visant à attirer les investissements étrangers. Pour attirer les multinationales, le pays a créé de nombreuses zones *offshores* comme par exemple Casa Shore, Rabat Technopolis, Tanger Shore, etc. La création de ces zones a permis à nombre d'entreprises étrangères

<sup>3</sup><https://www.cigref.fr/archives/entreprises-et-cultures-numeriques/category/cultures-numeriques/page/2/>

de s'installer (Renault, Airbus pour n'en citer que quelques-unes). Tous ces efforts ont porté leurs fruits, le Maroc étant aujourd'hui, avec l'Égypte, le pays d'Afrique qui attire le plus d'investissements directs étrangers (IDE). Selon le rapport 2020 de la CNUCED, le flux d'IDE entrants a atteint 1,6 milliard de dollars en 2019 tandis que le stock d'IDEs'élève à 66milliards de dollars, soit une hausse de plus de 57 milliards de dollars par rapport à 2000<sup>4</sup>. En termes de pays d'origine des investissements, c'est la France qui arrive structurellement en tête des investisseurs, suivie des Émirats arabes Unis. En termes de secteurs, les principaux bénéficiaires des IDE sont l'industrie, l'immobilier, le commerce, le tourisme et les transports. Les entreprises étrangères emploieraient plus de 160000 personnes dans le seul secteur industriel<sup>5</sup>. La contribution directe des investissements étrangers à l'emploi total est cependant jugée modeste, puisqu'elle serait inférieure à 1%.

Quoi qu'il en soit, le Maroc, à l'instar de nombreux pays, s'est, de par son intégration accrue à l'économie mondiale, retrouvé largement confronté à la question de l'interculturalité au sein de l'entreprise, les entreprises étrangères ayant apporté avec elles du personnel, souvent d'encadrement, qui a dû travailler avec le personnel local, formant ainsi des équipes multiculturelles et donnant lieu à d'autres problématiques. Comme le note Chevrier (2000)<sup>6</sup>, si auparavant on parlait plutôt d'équipes pluridisciplinaires qui regroupaient des individus avec des compétences professionnelles différentes, la différenciation se situe à un autre niveau pour l'équipe multiculturelle. Les équipes multiculturelles demandent une collaboration étroite entre les individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents. La difficulté pour l'équipe s'accroît puisque les différences ne proviennent pas seulement d'une dimension professionnelle, mais aussi des valeurs ou des normes des individus.

La question est alors de savoir s'il suffit d'avoir une main d'œuvre formée techniquement (aux différentes tâches qu'elle doit exercer au sein de l'entreprise) pour que différentes cultures puissent cohabiter au sein d'une entreprise ou si les différences culturelles doivent être traitées comme un élément à part entière, requérant des compétences particulières pour permettre de dépasser les différences de communication qu'elles impliquent et, partant, permettre le bon fonctionnement d'une entreprise internationale ?

Avant de mettre l'accent sur les différences en termes de communication, nous nous pencherons ici tout d'abord sur les facteurs de différenciation entre les cultures.

Évoquer les facteurs de différenciation revient à identifier les aspects culturels qui, au sein de l'entreprise multiculturelle, sont susceptibles d'amener à des visions, des réactions, des exigences différentes. Ces aspects sont nombreux et varient d'un pays, d'une société, d'un individu à l'autre. Néanmoins, pour un pays, comme le Maroc, les éléments suivants peuvent être mis en avant :

a/ La religion : si, en Occident, la religion est devenue une affaire d'adhésion personnelle, elle exerce encore une forte pression sur les individus et la société dans d'autres parties du monde, notamment au Maroc. On ne peut comprendre certaines sociétés sans référence à leur religion dominante. La religion peut être définie comme la recherche d'une vie selon trois postulats : un idéal, les pratiques pour l'atteindre et une vision du monde associée à une recherche de l'universel. Selon

<sup>4</sup>[https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf)

<sup>5</sup><https://www.lavieeco.com/economie/investissement-etranger-840-entreprises-industrielles-qui-emploient-162-000-personnes-19557/>

<sup>6</sup>Chevrier, S. (2000). Le management des équipes interculturelles. Paris, PUF

Chevrier, en fonction de la religion, la perception du monde varie considérablement entre le fatalisme que l'on trouve chez les musulmans, soumis à Dieu et à sa volonté, et l'éthique protestante fondée sur le dur labeur et la croyance en la domination de la nature grâce à la technologie.

b/ Le mode de raisonnement et de management : de nombreux auteurs<sup>7</sup> comme Erin Meyer ont mis en exergue l'influence de la culture sur le mode de raisonnement, distinguant généralement deux types de raisonnement :

- Le raisonnement inductif qui consiste à passer de l'observation des faits à une proposition qui en rend compte et à l'élaboration de règles et de lois ; ce mode de raisonnement serait davantage le propre des Anglo-Saxons.
- Le raisonnement déductif où l'on va du général au particulier, du principe à la conséquence et qui dominerait dans des pays comme la France, l'Allemagne ou la Russie.

c/ La distance hiérarchique : elle révèle dans quelle mesure une société accepte la répartition inégale du pouvoir au sein des institutions et des organisations. Geert Hofstede (1991)<sup>8</sup>, l'un des spécialistes du management interculturel, définit la distance hiérarchique comme « la mesure dans laquelle les individus les moins puissants des entreprises et des autres organismes acceptent le fait que le pouvoir soit distribué de façon inégale ». Hofstede a élaboré un indice de distance hiérarchique qui permet d'appréhender le degré d'inégalité que les salariés attendent et acceptent. En d'autres termes, les personnes dans les cultures à forte distance hiérarchique acceptent davantage les différences de statut que les personnes dans les cultures à faible distance hiérarchique. Plus la distance hiérarchique est forte, plus la centralisation est appréciée. Les gens doivent être sous la responsabilité d'un leader. Les personnes les moins puissantes restent sous le contrôle des plus puissantes. Les subalternes attendent qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire. Dans ce cadre de forte distance hiérarchique, les privilèges et les symboles de statuts pour les managers sont connus et appréciés. Les détenteurs du pouvoir ont droit à des privilèges et ne sont pas tenus de cacher leur pouvoir. Cette distance se traduit souvent par d'importantes différences de salaires entre les mieux et les moins bien payés. Cette distance se retrouve aussi au niveau de l'éducation, les professeurs étant considérés comme les tenants du savoir et de la sagesse, auxquels les étudiants doivent le respect.

Les entreprises installées dans des pays où la distance hiérarchique est élevée ont tendance à accumuler les échelons, à fonctionner avec du personnel de contrôle et à centraliser les décisions. Les dirigeants sont aussi respectés que les institutions faisant autorité.

d/ L'aversion au risque : l'aversion au risque fait référence au malaise dû au manque de prévisibilité et de stabilité. Dans des pays où celle-ci est élevée, les dirigeants n'osent pas prendre des risques ; ils préfèrent la stabilité et la sécurité. Le management consiste alors surtout à planifier, organiser, coordonner et contrôler. En conséquence, les cultures à forte aversion au risque, préfèrent la mise en place de règles formelles là où un risque peut générer une forme d'inquiétude ou de stress. A l'inverse, les cultures à faible aversion pour le risque, se sentent beaucoup plus à l'aise avec

<sup>7</sup><https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/06/20442-culture-influence-mode-de-raisonnement/>

<sup>8</sup>Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Cambridge: University Press.

l'imprévu. Il en résulte des comportements différents chez les individus et les sociétés dans leur ensemble. Par exemple, dans une culture où l'aversion au risque est élevée, l'incertitude inhérente à la vie est ressentie comme une menace continue qui doit être combattue, d'où un besoin psychologique de règles et une valorisation du respect des lois et des règles. De même, l'agressivité et les émotions doivent être contrôlées et exprimées dans des moments et des endroits appropriés. Ce respect des règles peut avoir comme pendant le rejet des idées et comportements déviants, une tolérance limitée à l'égard des personnes ou des idées différentes, considérées consciemment ou non comme dangereuses. Les comportements sont également différents face aux conflits, avec un évitement des conflits et une prédilection pour le consensus ou, au contraire, des conflits ouverts et des relations plus conflictuelles. Inutile de dire que tous ces aspects sont essentiels à prendre en considération au sein d'une entreprise puisqu'ils se font sentir dans le quotidien des travailleurs et peuvent orienter l'avenir même d'une entreprise. Par exemple, une faible tolérance/peur des idées nouvelles peut se traduire par une résistance à l'innovation qui peut faire perdre du terrain à l'entreprise par rapport à ses concurrents. De même, dans une culture où le conflit a tendance à être ouvert, le coût pour les entreprises peut être nettement plus élevé (du fait des grèves par exemple) que dans les pays où le consensus est privilégié.

e/ La notion du temps : comme l'a montré l'anthropologue américain Edward Hall (1976), la notion du temps, tout comme celle de l'espace, dépend de la culture. Hall établit ainsi une distinction entre les cultures monochroniques et les cultures polychroniques. Ainsi, dans les pays dits monochroniques (tels que les Etats-Unis ou certains pays européens comme l'Allemagne ou la Suède), le temps est considéré comme une ressource rare, que l'on se doit de ne pas gaspiller. Les tâches sont découpées de manière séquentielle et le temps est planifié rigoureusement. Dans ces pays, tout retard est donc très mal considéré. Dans les pays dits polychroniques (comme certains pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie), le temps est plus élastique, se dilatant ou se rétractant selon les individus. Cette différence de perception se manifeste par exemple dans le temps alloué à la négociation : les Américains mettent l'accent sur les résultats à court terme tandis que les Japonais investissent du temps dans les relations à long terme. Dans les cultures polychroniques, les individus changent régulièrement d'occupation et mènent plusieurs tâches simultanément, modifient régulièrement les programmes, accordent peu d'importance à la ponctualité, sont rapides, désordonnés, enclins à l'impatience, privilégiant des relations personnelles fortes avec leurs collègues. Les relations entre les individus peuvent, dans ces systèmes, être plus importantes que les objectifs à atteindre. Il n'y a là, bien évidemment, aucun jugement de l'efficacité, un pays comme le Japon étant aussi efficace sur le plan économique qu'un pays comme la France. Il s'agit simplement ici de montrer que la manière d'appréhender le temps est différente et qu'elle donne lieu à des comportements différents au sein de l'entreprise.

f/ Les questions de genre : Cette dimension se réfère aux rôles respectifs des deux sexes dans une culture. Les cultures qu'Hofstede (1991) qualifie de masculines tendent à avoir des attentes très différentes pour les hommes et les femmes. Les cultures plus féminines montrent une plus grande ambiguïté dans les rôles attribués à chaque sexe. La répartition des rôles et des tâches entre hommes et femmes diffère d'une société à une autre. Les sociétés traditionnelles établissent une distinction claire entre ce qui revient aux hommes et ce qui revient aux femmes, ces dernières s'occupant généralement des enfants et des travaux domestiques tandis que les hommes ont en charge les activités économiques. Cette répartition « traditionnelle » est de plus en plus remise en cause par l'évolution



des sociétés, avec notamment le développement de l'éducation et du travail des femmes qui, dans un pays comme le Maroc, s'impose souvent pour des raisons économiques plutôt que par un souci d'égalité reposant sur des postulats philosophiques. Hofstede considère que « plus les rôles sont interchangeables, plus la société montrera des traits *féminins* ». Dans les sociétés à tendance masculine, l'homme s'impose et la femme assure la qualité de la vie. Dans les sociétés féminines, hommes et femmes partagent les mêmes rôles.

Hofstede définit un indice de masculinité qui laisse apparaître des scores particulièrement élevés pour des pays comme le Japon. A l'inverse, l'indice de féminité est au plus haut dans les pays scandinaves ou en Russie. Bien évidemment, ces indices de masculinité ou de féminité varient aussi selon la classe sociale.

L'indice de masculinité d'une société est associé à des critères comme le goût de l'ambition, la prédominance de la vie professionnelle sur la vie privée, les comportements (on ne montre pas ses sentiments par exemple), la préférence pour des décisions prises individuellement, la valorisation par le salaire etc.

Les conséquences de l'indice de masculinité/féminité en entreprise peuvent se lire à deux niveaux : la « forme de l'humanisation du travail » d'une part, et la « restructuration des tâches » d'autre part. Concernant la première dimension, dans les cultures masculines, le travail est un moyen de se réaliser, il est le produit d'une ambition personnelle, il est synonyme de carrière. Les cultures à fort indice de féminité voient plutôt le travail comme une opportunité de créer des relations de coopération et de cordialité avec autrui. Quant à la restructuration des tâches, elle est étroitement liée à la gestion des conflits. Alors que les cultures masculines sont marquées par des conflits durs et ouverts, les cultures plus féminines favorisent la discussion et le consensus afin de préserver l'harmonie du groupe.

g/ Les communications à haut contexte et à bas contexte : Edward Hall (1976) établit une distinction entre les cultures à contexte fort et celles à contexte faible, le contexte étant entendu ici comme l'ensemble des informations qui concourent à donner aux individus une signification à une situation. Dans une culture à haut contexte, la communication informelle, subjective et non verbale est importante. A l'inverse, dans une culture à faible contexte de communication, l'information est objective et formelle. Elle se formule à travers une définition d'objectifs et une communication précise et écrite. Par exemple, les Japonais, qui ont des réseaux d'information étroits parmi leurs familles et partenaires professionnels, communiquent avec un contexte élevé alors que les Américains ont une communication à bas contexte.

Le traitement et la diffusion de l'information s'inscrivent nécessairement dans un certain environnement qui est le contexte de communication.

Pour que la communication passe efficacement, il importe que l'ensemble des circonstances dans lesquelles s'insère l'acte de communication soit clairement identifié par chacun des acteurs impliqués dans la transmission du message. Le seul message ou le seul contenu du message ne suffisent pas à établir la communication. Sans le contexte, le message est incomplet, car les mots seuls sont insuffisants à transmettre toutes les valeurs que contient ce message. A cet égard, le langage non verbal, joue aussi un rôle clé.

Les éléments qui entourent l'acte de communication font partie de ce que Hall appelle le contexte de l'acte de communication. Ils interviennent aussi dans la situation. La situation détermine ce qui est perçu et ce qui est ignoré. Par exemple, dans le cadre de la négociation d'un contrat, des détails, a priori anodins, peuvent avoir une importance cruciale. Il peut s'agir d'un silence long ou rompu précipitamment qui, dans certaines cultures, peut provoquer le doute ou la méfiance. Au contraire, dans un pays comme le Maroc, un silence peut être compris comme une acceptation (en bonne application du proverbe « qui ne dit rien, consent »). De même, un simple rire peut être interprété différemment selon les cultures : marquant l'approbation ou le contentement dans certains cas, il peut aussi masquer une gêne et être alors de mauvais augure dans le cadre d'une négociation par exemple.

Ces facteurs de différenciation ne sont pas non plus sans conséquences directes pour les entreprises travaillant à l'international. Elles doivent en effet impérativement faire avec ces différences et, dans le cadre international, s'il est une compétence essentielle, notamment pour les managers et les cadres appelés à gérer du personnel issu de cultures différentes, c'est bien la compétence interculturelle. Cette compétence est particulièrement recherchée par les entreprises car elle est indispensable à leur bon fonctionnement. Comme l'explique Anne Bartel-Radic<sup>9</sup>, « le besoin perçu de compétence interculturelle trouve son origine dans le constat que les différences culturelles créent une distorsion dans le modèle classique de la communication interpersonnelle : le message envoyé par l'émetteur est interprété par le récepteur selon ses propres codes culturels, ce qui modifie le sens du message. Bref, le message reçu ne correspond pas à ce que l'émetteur avait pour objectif de dire. La compétence interculturelle est donc requise dès lors qu'il y a interaction entre personnes de cultures différentes, que ce soit dans le pays d'origine de l'individu ou à l'étranger, et que ce soit dans des contacts inter-organisationnel (comme la négociation d'un contrat avec un client) ou au sein même de l'entreprise ». Plusieurs études ont montré que la compétence interculturelle est un facteur de réussite dans un environnement international qui fait se côtoyer différentes cultures. Cette compétence a un impact économique non négligeable.

Comme nous le verrons plus tard, il résulte des facteurs de différenciation que nous venons d'évoquer des différences notables en termes de communication. Toutefois, en matière de communication et de compétence interculturelle, c'est bien évidemment la langue qui est l'élément premier. La question se pose alors de savoir si l'entreprise doit embaucher une personne parlant la langue du pays où elle est appelée à travailler. Certaines entreprises intégreront la connaissance d'une langue donnée dans leur offre de poste. C'est notamment le cas lorsque l'anglais, en tant que langue internationale, ne peut être utilisé. Mais qu'en est-il des cadres traitant avec plusieurs pays ? Ou des diplomates amenés à changer de pays tous les trois ou quatre ans ? Et quand bien même le personnel expatrié par exemple est disposé à apprendre la langue, reste le problème de l'apprentissage lié à la culture d'origine. Plus les différences entre les cultures sont grandes, plus les problèmes d'apprentissage sont importants. Et même lorsque le problème de la langue ne se pose pas directement (dans les pays francophones par exemple), les différences culturelles continuent à transparaître au travers de la langue. Ainsi, les français vivant au Maroc interrogés dans le cadre de cet article ont été nombreux à affirmer qu'ils avaient souvent l'impression que les Marocains ne parlaient pas le même français qu'eux. La littérature parle d'erreurs d'interférences linguistiques dans les contextes interculturels. Au niveau de la grammaire, il existe des différences importantes au niveau

---

<sup>9</sup><https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2009-v13-n4-mi3562/038582ar.pdf>



de la construction de la phrase en arabe et en français. Par exemple, l'absence du verbe « être » en arabe, influence la manière dont les Marocains construisent leurs phrases en français. Et même lorsque la grammaire est parfaitement respectée, se pose encore le problème du vocabulaire. Par exemple, les Marocains disent souvent « j'ai pris mon bac », alors que les français diront « j'ai eu mon bac », une « erreur » imputable non pas à une méconnaissance des règles grammaticales, mais à l'influence de la culture (Hafidi 2010)<sup>10</sup>. De même, le Français « prend froid » alors que « le froid frappe » le Marocain. Si le résultat est souvent le même (un bon rhume en l'occurrence), la manière d'exprimer un fait est révélatrice de bien des aspects culturels, d'un rapport à ce qui est négatif/positif, d'un rapport aux éléments extérieurs, de la responsabilité que chacun estime avoir, etc. Le vocabulaire est directement lié à l'environnement naturel et, partant, culturel : il existe plus de termes pour désigner la neige dans les langues Inuits que de termes pour désigner un cheval, et l'inverse est sans doute vrai dans la langue arabe où le cheval a plus d'une dizaine d'appellations. De même, pour désigner un même sentiment ou un même effet, on dira deux choses opposées en français et en arabe par exemple : par exemple, l'équivalent de l'expression française « cela me réchauffe le cœur » est, en arabe, « cela me glace le cœur ». En toute logique, dans les pays où il fait chaud, il paraît naturel que l'élément « froid » soit associé à une notion de plaisir.

La compétence interculturelle renvoie aussi à la communication non verbale. Si la langue est essentielle dans la communication, le non-verbal intervient pour une grande partie dans la communication orale. La façon de se tenir, de s'habiller, les gestes, les expressions faciales, etc. sont autant de porteurs de messages que la langue. S'il existe des différences dans les langues, il en existe tout autant dans la communication non verbale. Là aussi, les codes peuvent varier d'une culture à l'autre, et la méconnaissance de ces codes peut faire naître des malentendus, voire des conflits. Ce qui peut être déplacé dans une culture ne le sera pas forcément dans une autre. Par exemple, si le tutoiement d'un supérieur hiérarchique est plutôt mal perçu dans un pays comme la France, ce n'est pas le cas au Maroc où, comme l'explique Hafidi (2010), les expressions du respect passent généralement par le non-verbal. De même, si traiter quelqu'un d'âne en France peut être plutôt sympathique, cela peut donner lieu à des faits de violence au Maroc !

Les facteurs de différenciation évoqués ci-dessus ont, eux aussi, un impact énorme au niveau de la communication. Ainsi, l'aspect religieux est essentiel dans un pays comme le Maroc et un manager étranger critiquant ou perçu comme critique à l'égard de la religion musulmane pourrait avoir bien des difficultés à se faire respecter dans le cadre de l'entreprise. Le sujet religieux est même souvent perçu comme tabou.

Souvent confondue et mélangée avec les aspects religieux, la question du genre et de l'attitude à adopter face à une personne selon son sexe, peut aussi se poser au sein de l'entreprise. Certains employés d'organisations internationales d'origine africaine nous ont ainsi indiqué avoir été « briefés » sur l'attitude à tenir face aux femmes américaines avant leurs premiers déplacements à Washington. Il s'agissait d'éviter que ce qu'un Africain considère comme un simple compliment ne dégénère en procès car susceptible d'être perçu comme du harcèlement par une Américaine. De même, les sujets abordés devant une femme/un homme peuvent ne pas être perçus de la même

---

<sup>10</sup>Hafidi, S. (2010). *Compétence et Management interculturel : Culture et Organisation*. Rabat, RVB.

manière selon les cultures. C'est par exemple le cas des blagues grivoises échangées autour de la machine à café qui peuvent être perçues comme un manque de respect par une Marocaine, mais comme tout à fait anodines dans une autre culture.

La manière de raisonner (inductif/déductif) est également essentielle et peut conduire à des situations problématiques au sein de l'entreprise. Erin Meyer raconte ainsi très bien l'impact que peut avoir un raisonnement inductif, plus utilisé chez les Anglo-saxons, sur un public habitué à un raisonnement déductif. Alors qu'elle faisait une présentation en France, cette Américaine habituée à intervenir avec succès devant un public anglo-saxon s'est retrouvée confrontée directement à la différence culturelle induite par la différence dans le mode de raisonnement : « J'ai commencé par aller droit au but, en présentant les stratégies, des exemples pratiques et les prochaines étapes. Toutefois, le groupe n'a pas réagi comme d'habitude [sous-entendu comme aux États-Unis] et une première main n'a pas tardé à se lever : 'Comment en êtes-vous arrivée à ces conclusions ? Vous nous donnez des instructions et des conseils sur les actions à mener mais vous ne nous avez pas donné assez d'explications sur comment vous en êtes arrivée là. Combien de personnes avez-vous interrogées ? Quelles questions leur avez-vous posées ?' Puis, ce fut le tour d'un autre participant : 'Pourriez-vous nous expliquer quelle méthodologie vous avez appliquée pour analyser vos données et comment vous êtes parvenue à ces résultats ?' A ce moment-là, j'ai trouvé les participants arrogants. Je me suis demandé pourquoi ils éprouvaient le besoin de remettre ma crédibilité en question».

La distance hiérarchique est également fondamentale. Dans un pays comme le Maroc, un ordre émanant d'un supérieur pourra être nécessaire pour qu'un travail soit exécuté. Si la personne ne perçoit pas qu'il y a ordre, elle peut tout à fait comprendre que le travail n'est pas à faire. A l'inverse, dans un pays où l'indice de distance hiérarchique est moins élevé, le même ordre pourra conduire à un résultat inverse (« je n'ai pas besoin d'ordres pour faire mon travail ») ou il n'y aura même pas besoin de formuler l'ordre pour que la tâche soit exécutée. Le roman d'Amélie Nothomb, « Stupeur et tremblements » est particulièrement intéressant à cet égard. Il regorge en effet d'exemples et d'anecdotes montrant à quel point la distance hiérarchique peut être importante dans un pays comme le Japon et à quel point les normes en termes de distance hiérarchique peuvent être mal vécues par un individu si elles ne sont pas comprises et intégrées. Des pratiques considérées comme normales au pays du Soleil levant peuvent apparaître comme absurdes et impossibles à respecter pour un Marocain. Le titre même du roman de Nothomb, qui exprime parfaitement les sentiments ressentis par une jeune femme occidentale embauchée dans une grande entreprise japonaise, montre bien à quel point le choc culturel en entreprise peut être violent.

Quant à la gestion des conflits, qui peut déjà être compliquée en soi, elle le sera d'autant plus dans un cadre multiculturel. La manière de gérer un simple désaccord varie en effet d'une culture à l'autre. Par exemple, le fait d'élever la voix n'est pas perçu de la même manière selon les cultures et les pays et peut donc, au sein d'une entreprise, donner lieu à des résultats opposés.

De même, la manière d'appréhender le temps peut également devenir problématique au sein de l'entreprise, créant des malentendus, voire des frictions. L'exemple le plus évident est celui du retard, qui pourra être considéré comme une impolitesse flagrante et impardonnable par certains alors qu'il n'aura rien de désobligeant pour d'autres. Dix minutes de retard ne porteront pas forcément à conséquence au Maroc alors que ce même retard pourra être perçu comme une insulte dans un autre pays.

Il est donc évident que la dimension interculturelle est essentielle à prendre en compte au sein des entreprises travaillant dans des environnements où se côtoient plusieurs cultures, d'autant plus que le phénomène est appelé à s'amplifier avec le développement du numérique. Mais, dans la pratique, cette prise en compte de la dimension culturelle est plus facile à dire qu'à faire, d'autant plus que les cultures sont vivantes et évoluent. De plus, on ne peut exiger d'une même personne de connaître plusieurs langues et codes culturels pour exercer ses tâches de management ou d'encadrement d'équipes. Mais là n'est pas vraiment la question. Il ne s'agit pas d'apprendre toutes les langues parlées par les différents membres d'une équipe ou d'apprendre par cœur une liste de codes à respecter dans telle ou telle culture. L'acquisition de compétences interculturelles suppose déjà d'être conscient des différences. Ces compétences s'acquièrent ensuite par l'expérience et l'ouverture d'esprit de chacun. Mais il ne s'agit pas non plus d'un simple fait individuel. L'entreprise a un rôle essentiel à jouer en matière de communication interculturelle. Plus cette compétence sera valorisée par l'entreprise, plus elle sera intégrée dans les pratiques de chacun. La compétence interculturelle, en particulier en matière de communication, doit en fait être considérée comme faisant partie de la culture de l'entreprise, autrement de « cet ensemble de valeurs, de comportements et de pratiques professionnelles communs au personnel d'une entreprise, et qui permet de différencier celle-ci d'une autre entreprise »<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup><https://grh.ooreka.fr/astuce/voir/730777/culture-d-entreprise>

**Bibliographie/References:**

Chevrier, S. (2000). Le management des équipes interculturelles. Paris, PUF.

Hafidi, S. (2010). Compétence et Management interculturel : Culture et Organisation. Rabat, RVB.

Hall, E. T. (1976). Au-delà de la culture. Paris, Seuil.

Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. Cambridge: University Press.

Romani, L. (2020). « Les études critiques en gestion interculturelle » in Communication et organisation. Presses Universitaires de Bordeaux.