Strike Season ?

Gestion des diversités linguistiques et culturelles dans les réunions en milieu professionnel international

Pia Stalder

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rdlc/1738>

DOI : 10.4000/rdlc.1738

ISSN : 1958-5772

Éditeur

ACEDLE

Référence électronique

Pia Stalder, « Strike Season ? », *Recherches en didactique des langues et des cultures* [En ligne], 11-2 | 2014, mis en ligne le 07 juin 2014, consulté le 06 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rdlc/1738> ; DOI : 10.4000/rdlc.1738

Ce document a été généré automatiquement le 6 mai 2019.

Recherches en didactique des langues et des cultures is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License

Strike Season ?

Gestion des diversités linguistiques et culturelles dans les réunions en milieu professionnel international

Pia Stalder

Introduction

Anecdote, Acte I / IV

Imaginez-vous que vous êtes représentant sud-africain d'un groupe industriel anglo-suisse avec des sites miniers et métallurgiques sur tous les continents et plus de 90 bureaux dans le monde, dont un à Johannesburg, où vous travaillez. Nous sommes au mois de septembre, il est vendredi matin. Vous présentez votre entreprise à une délégation économique et scientifique suisse de très haut niveau. Cette délégation est en mission exploratoire dans votre pays. Il faut donner une très bonne image de votre entreprise. Votre Power Point est parfaitement à jour. Son contenu a été approuvé par votre hiérarchie. Vous êtes très bien préparé (mais tout de même un peu nerveux). Vous commencez votre présentation. Ça se passe bien. Le public est intéressé et donc attentif. Puis, vous arrivez à la page qui donne un aperçu des activités minières de votre employeur. Soudain, la main d'un des membres de la délégation suisse se lève : "May I ask you a question ?", vous répondez "Yes, of course, go ahead". Le membre de la délégation suisse dit: "I've read in the newspaper this morning, that an additional strike has been declared in the Gauteng region. That new strike is also affecting the mining sector. How does your company deal with that?" Vous répondez de façon tout à fait naturelle "Yes, it's Strike Season in South Africa !" Rire généralisé. Vous êtes surpris – et coupé.

- 1 Dans cet article, je m'intéresse donc à la gestion des diversités linguistiques et culturelles dans les réunions en milieu professionnel international. Je me base, d'une part, sur les expériences et les observations que je fais au quotidien dans mes activités professionnelles dans le domaine de la politique scientifique internationale et, d'autre part, sur une recherche interdisciplinaire que j'ai menée il y a quelque temps sur les

stratégies de communication dans les réunions au sein de trois institutions internationales en Suisse, pays multilingue et multiculturel (cf. Stalder, 2010)³.

- 2 Mon objectif est de donner un aperçu des façons dont les participants résolvent les défis de communication soulevés dans ces réunions. Dans un deuxième temps, je m'interrogerai sur les compétences requises des acteurs pour gérer les diversités caractéristiques de leurs lieux de travail. Et, finalement, je proposerai des réflexions sur les formations – à mettre en place – dans les institutions afin d'encourager le développement continu des compétences individuelles et collectives dans les contextes professionnels internationaux.
- 3 La structure de l'article est la suivante : tout d'abord, il m'importe de clarifier les concepts dont je me servirai : que faut-il entendre par culture, diversité, compétence ou compétence plurilingue et pluriculturelle ? Puis, je passerai de la théorie au terrain pour donner un aperçu du "fonctionnement" des réunions en milieu professionnel international, c'est-à-dire des pratiques et des stratégies de communication observées et identifiées dans ces "*rencontres planifiées*" (Boden, 1994 : 84). Je proposerai ensuite, en me basant sur la littérature existante, des réflexions sur les compétences-clés pour vivre, travailler et gérer des projets en contexte multilingue et multiculturel avant de conclure sur les défis de formation des (futurs) cadres internationaux.

Cultures et diversités, diversités et cultures

- 4 Comme l'illustre le premier acte de mon anecdote, une langue partagée, en l'occurrence l'anglais *lingua franca*⁴, n'est pas la baguette magique qui permet de comprendre l'autre. Aussi, comme je l'ai constaté dans mes recherches sur les pratiques de communication dans les réunions en milieu professionnel international (Stalder, *op. cit.*), le *tout anglais* n'est souvent qu'une règle théorique. Dans une réunion professionnelle, les participants co-construisent, en passant par des intercultures, leurs propres cultures de collaboration. Celles-ci se caractérisent par diverses diversités.

La culture, une forme d'organisation sociale partagée

- 5 Pour aborder le sujet de la gestion des diversités dans les réunions il est indispensable de définir le concept de *culture*. D'après Rivera (2000), les cultures sont en premier lieu des objets intellectuels, les produits d'une invention et d'une représentation. Issues de processus et de relations, produites par les individus et par la collectivité en vertu d'interactions, de négociations, d'échanges et de tensions permanents, les cultures sont essentiellement dynamiques et changeantes. En les termes de Pretceille (2012 : 20) : "*les cultures ne sont que variation, changement, labilité, dynamique*" ; elles doivent nécessairement être définies "*dans un espace de relations et une praxis*" (*ibidem* : 19). Une culture, ce n'est donc pas une chose, mais une organisation des individualités et des différences qui constituent un groupe (voir aussi Stalder, *op. cit.* et Gohard-Radenkovic & Stalder, 2013). Dans toute culture, il y a une dimension sociale et une dimension individuelle, celles-ci étant en jeu dans toute interaction humaine.
- 6 Une *interculture* correspond à une forme mixte réalisée par les participants dans l'interaction. Elle est le résultat, plus ou moins durable, de processus tant d'accommodation que de négociation (cf. Beneke, 1995 et Meierkord, 2002). Dans le

préfixe *inter-* la rencontre et l'interaction sont conçues en termes clairement dynamiques et relationnels. Les expressions *interculture* et *interculturel* impliquent la capacité des individus à définir, à former et à négocier, à l'intérieur de certaines limites, leurs appartenances et leurs identités culturelles propres.

La diversité, une multitude de points de vue individuels

- 7 Est divers ce qui n'est pas uniforme. Une diversité se compose de plusieurs éléments variés, différents. D'après Ferréol & Jucquois (2003 : 97), c'est dans le domaine de la biologie que les réflexions sur le concept de diversité ont été menées le plus loin : *"ceci pour résoudre des problèmes d'inventaire et de distribution, autrement dit, la diversité était utilisée pour des classements"*. Ces deux auteurs soutiennent que la diversité est *"une réalité vécue et constatée"* (*ibidem* : 97) ; il n'y a pas de *"type pur"* (*ibidem* : 100). Klappenbach (2012 : 10) entend par diversité la *"somme des convergences (Gemeinsamkeiten) et des divergences (Unterschiede) entre individus"*.
- 8 La notion est indissociable du regard et de l'habitude : *"la perception des différences n'est pas liée à leur pertinence ou à leur importance intrinsèques, mais résulte [...] du degré de familiarité et d'accoutumance que l'on a avec tel ou tel ensemble"* (Ferréol & Jucquois, *op. cit.* : 99). Ferréol & Jucquois avancent que *"des raisons sociologiques renforcées par des motivations idéologiques ont accrédité l'idée que la diversité et le changement constituaient des menaces"* (*op. cit.* : 98). De la sorte, il nous manque aujourd'hui *"encore une culture de la diversité"* (*op. cit.* : 101) intégrative et non discriminatoire.
- 9 En somme, la diversité est une multitude de points de vue individuels qui s'entrecroisent. Elle nous permet de (mieux) voir et de faire voir et ainsi de comprendre, corriger, changer, innover : le noir ne se voit pas sur le noir, il se voit sur le blanc. Il s'ensuit que toute entreprise de formation ne devrait pas, *a priori*, aboutir à une uniformisation, une standardisation, un formatage exclusif. Au contraire : les compétences de gestion des diversités caractéristiques de nos sociétés contemporaines sont indispensables – et donc à cultiver – pour être en mesure de vivre et de travailler ensemble, autrement dit pour co-construire des cultures (professionnelles ou pas) intégratives, égalitaires et profitables à tous.

Les réunions, des espaces multilingues

- 10 Passons aux terrains : aux pratiques de gestion des diversités observables dans les réunions d'institutions et d'entreprises internationales.

Images de pratiques : "Entschuldigung. Ja, gerne deutsch."

- 11 Les pratiques de communication dans les réunions que j'ai ethnographiées et filmées (Stalder, *op. cit.*) sont plurilingues. Les participants parlent tous plusieurs langues dont chacune est un *"espace de pluralité"* à elle toute seule (Cavalli *et al.*, 2009 : 5). A titre d'exemple, voici un extrait d'une réunion observée au siège de Formalis^{*5}, dans la section Clinical Packaging.

Formalis*, Clinical Packaging, minutes 10.56-11.40

- 01 Julia : Erm, last, as short info ((Laure passe un emballage à Julia, c'est pourquoi que celle-ci dit)), yes, the
 02 Gamma device.
 03 Karl: Ah yes, the pouches.
 04 Julia : [The pouches.]
 05 Laure ((à Julia)) : *[^{oo}deutsch^{oo}]* ((s'adresse discrètement à Julia))
 06 Julia : ((non verbalement : comment ?))
 07 Laure : *^{oo}deutsch^{oo}* ((reste inclinée et répète en regardant Julia))
 08 Julia : ((rit)) Entschuldigung. Ja, gerne deutsch ((elles rient les deux)). Die Firma Cronin von Irland hat
 09 angefragt, ob sie uns die Devices für die klinischen Studien ohne Label –
 *allerdings schon fertige
 10 Pouches* –schicken können ; also, sie sind nicht in der Lage, uns an drei
 Seiten, ahm, geschlossene
 11 Beutel zu liefern. Das ist nicht möglich. Das heisst, wir müssen entweder
 das Zeug auf Rollen
 12 bezieh[en und]selbst die Pouches herstellen oder, was sie uns angeboten
 haben,
 13 Hans: [mhm]
 14 ist eben fertig verpacken ohne Label, das heisst wir bekommen klinische
 Muster,
 15 so wie wir sie möchten, *aber eben schon bereits gepouched*. Und das
 war ja
 16 *dieser Pouch hier/* ((montre l'emballage)).

- 12 L'extrait ne peut être commenté en détail pour des raisons d'étendue⁶. La section d'entreprise dont est issue la séquence s'occupe de l'emballage clinique des médicaments et de leur envoi dans différents pays du monde. Il y a huit participants à cette réunion : Adrian, Lou, Karl (le président de la réunion), Julia, Laure, Hans, James et Fernando. Les tours de paroles ont été transcrits selon les principes de l'analyse conversationnelle et interactionnelle. Entre doubles parenthèses figurent les *didascalies*⁷. Les réunions dans cette section se déroulent en plusieurs langues, notamment en anglais, allemand et suisse allemand (plus précisément : en bâlois). L'analyse a mis au jour une *stratégie de (re)médiation linguistique improvisée* : la participante Laure demande à sa collègue Julia de parler en allemand pour que Hans qui ne parle pas l'anglais puisse comprendre et disposer des informations nécessaires à son travail.
- 13 La gestion des diversités est située. Elle est profondément ancrée dans un lieu, un temps, une composition d'un groupe d'individus avec leurs propres idées, objectifs, conceptions, besoins et compétences (cf. également Pretceille, *op. cit.*).
- 14 D'après mes observations et analyses, le plurilinguisme individuel et la gestion de celui-ci dans les réunions est régi par une micro-politique managériale – souvent négociable et/ou imposable sur le champ. Certes, l'art de conduire les affaires se définit en fonction des compétences linguistiques des interactants, mais aussi des principes et du mode de gestion adoptés par le responsable ou le président de la réunion. Ainsi, Karl, le président de la réunion susmentionnée, avance dans l'entretien que, bien sûr, les compétences linguistiques des collaborateurs évoluent. Et, ceci a un impact sur les interactions dans les réunions : si, au début de leur carrière dans le Clinical Packaging de Formalis*, les nouveaux provenant d'autres pays ne maîtrisent pas encore l'allemand, il le font après un certain temps. De la sorte, ce n'est qu'au début que les réunions se déroulent en anglais *lingua franca*. Puis, un mode de plus en plus *bilingue* anglais & allemand, voire allemand & suisse allemand est instauré.

- 15 Or, les diversités à gérer dans les interactions ne se limitent pas aux aspects purement linguistiques de la communication. De l'analyse des interactions *in situ* ressort clairement que, même si le code verbal reste *primus inter pares*, la dimension non verbale (les gestes et l'espace) joue un rôle très important dans l'interaction au point où, par exemple, l'espace peut fonctionner comme un code de management. Les diversités vont au-delà des langues et des expressions, celles-ci n'étant que les pointes d'icebergs...

Anecdote, Acte II / IV

L'interaction avec vous, cher collègue, dans le cadre de la présentation à laquelle nous avons pu assister à Johannesburg en Afrique du Sud cet automne, nous l'a une nouvelle fois montré : les mots, les expressions, les notions cachent tout un monde, toute une culture. Tandis qu'au mois de septembre en Suisse nous sommes dans la "saison des récoltes", en Afrique du Sud, vous, vous êtes dans la "saison des grèves" : un contraste qui fait rire.

- 16 *Strike Season ?* Une pointe d'un iceberg ou une porte d'entrée à la compréhension d'une autre culture ? Nous ne parlons pas tous, en effet, depuis le même point de vue. Nous n'avons pas le même vécu, pas le même regard sur les choses, pas les mêmes références : des défis à identifier, comprendre et surmonter – avec des stratégies.

Représentations de stratégies : "se concentrer sur ce qu'il y a à faire"

- 17 Toutefois, quelles sont donc, concrètement, les stratégies facilitant la gestion des diversités en milieu professionnel international ? Quels *outils* un acteur sur la scène internationale a-t-il à sa disposition pour vivre et travailler avec des collègues stationnés sur d'autres continents, ayant d'autres expériences et parlant, en plus, d'autres langues ?

Anecdote, Acte III / IV

Comme vous, chef de marketing du groupe industriel anglo-suisse en Afrique du Sud qui nous aviez informés du fait que vous étiez dans la saison des grèves. Quelle stratégie mettez-vous en œuvre maintenant pour sauver votre face et ne pas nous faire perdre les nôtres ?

- 18 Dans le cadre du travail de recherche qui me sert de référence ici, un *répertoire des représentations* sur les stratégies décrites dans les entretiens avec les acteurs professionnels en milieu international a été établi. Ce répertoire compte plus de 22 types de stratégies (cf. Stalder, 2010).
- 19 Le contexte professionnel international réunit des personnes parlant diverses langues. Il ne surprend donc guère que l'on trouve dans ce répertoire des stratégies explicitement linguistiques. Ainsi, les deux informateurs BM et IC, cités ci-après, soulignent l'importance d'une langue, d'un mode de communication commun et d'une adaptation linguistique : il faut essayer de *se mettre à la portée* de ses interlocuteurs.

Faire l'effort de se mettre à la portée de son interlocuteur. Ce qui veut dire, si vous devez parler avec une personne qui ne parle pas la même langue que vous, [il faut] essayer de trouver une langue commune de communication et s'il n'y a pas (une personne germanique dans mon cas, mais qui ne parlerait pas l'anglais, ni l'espagnol), j'essayerais par tous les moyens de communiquer en allemand quitte à faire des tas de fautes de syntaxe, quitte à employer un langage gestuel, quitte à demander éventuellement de l'aide à une personne qui parlerait l'anglais et l'allemand. Mais je n'abandonnerais pas une discussion ou un ... ou je ne répondrais pas à une demande

uniquement parce qu'elle est formulée en allemand et [que] je ne peux pas y répondre. Je chercherais à trouver un moyen de répondre à cette demande. C'est pas toujours évident. Mais, c'est très enrichissant. (BM, Formalis* : 34.20)

And if you are speaking in English to a non native English speaker, then I just try to speak slowly and clearly and give them time to hear and to understand what I am saying because I know what it's like when people talk so fast and you're still trying to work out what they said two minutes ago. (IC, Formalis* : 24.01)

- 20 Or, les stratégies décrites dans les entretiens vont au-delà de la langue. L'accent a également été mis sur l'intérêt, la curiosité et l'ouverture d'esprit :

J'étais toujours très curieux et puis aussi très, très ouvert d'esprit. Je ne me suis pas forcément laissé atteindre aussi facilement que quelqu'un étroit d'esprit. (DH, Humanitas* : 11.00)

[...] et surtout [du] fait qu'il s'intéresse à la France, qu'il s'intéresse à ma culture, il était pour moi devenu un peu français. (EC, Formalis* : 9.00)

- 21 Aussi, m'a-t-on signalé qu'il fallait quand même *faire attention* puisque *différentes oreilles entendent différemment* et, surtout, *prendre en compte les différents caractères* des personnes :

Man muss aufpassen, dass man eben diese Art und Weise, wie man sich vielleicht im Deutschen ausdrückt, wenn man im Deutschen Witze machen würde, dass die Ohren das unterschiedlich hören einfach und dass da vielleicht auch ein kultureller Hintergrund ... da muss man so ein bisschen versuchen, eine gewisse Sensibilität zu entwickeln. (BA, PharmaPunkt* : 23.10)

Je pense que le caractère de chaque individu est très important dans ce genre de situation multiculturelle. [...] Parce que les gens n'ont pas la même façon, n'ont pas la même ouverture, n'ont pas la même écoute, n'ont pas la même envie de connaître les autres. (SG, Formalis : 55.00)

- 22 Enfin, une stratégie pour gérer toutes ces diversités en milieu professionnel peut être celle de *se concentrer sur un objectif précis*, l'objectif à atteindre ensemble :

C'est que tu sais tu as des sensibilités différentes, mais là, l'objectif ... je me concentre plus sur l'objectif, sur ce qu'il y a à faire. La manière, ça devient presque secondaire, parce que si on commence à prendre les sensibilités de tout le monde en compte on s'en sort jamais. [...] c'est plus l'objectif qui compte que la manière. (AM, Humanitas* : 15.51)

I think the English speakers, the French speakers, the Spanish speakers have distinct identities, and I think we get along pretty well on a whole. But that's also because we face specific problems. (CS, Humanitas* : 23.15)

- 23 En somme, il émerge de ces représentations la nécessité de l'identification d'intérêts et d'objectifs communs tout autant qu'une prédisposition à la négociation de codes et modes de communication partagés et, de plus, une capacité d'observation, du respect, de l'habilité et de la créativité situés. Il ne suffit donc clairement pas de parler une langue étrangère et d'être un "bon communicant". Des compétences à "penser la diversité et non la différence" (Pretceille, 2012 : 19), à "questionner" et à "formuler des hypothèses" (*ibidem* : 29) sont indispensables pour "passer du stade descriptif à la compréhension des processus en s'appuyant sur des savoirs mêlés" (*ibidem* : 29).

- 24 Le défi de gestion des diversités dans les réunions et dans les groupes est, en définitive, celui de leur propre organisation : de l'orientation – ou de la réorientation – sur des objectifs partagés tout en reconnaissant les caractères, les besoins et les compétences des individus en présence. En bref, il est nécessaire de co-construire des cultures de collaboration qui vont au-delà du facteur linguistique.
- 25 Les exemples qui viennent d'être exposés ne doivent donc en aucun cas être pris pour des recettes. Il est illusoire de croire qu'il puisse y avoir des clés passe-partout pour gérer les diversités en milieu professionnel international. Des compétences complexes, verbales et non verbales, individuelles et collectives, sont nécessaires pour vivre et travailler dans ces contextes dynamiques et changeants, pour réussir à co-construire des cultures de collaboration au-delà des frontières non seulement géographiques mais surtout conceptuelles.

Quelles compétences et quelles formations pour "jouer" sur les scènes internationales ?

- 26 Quelles sont donc les compétences à développer pour jouer sur la scène internationale ? Comment pourrait-on encourager le développement de ces compétences dans les institutions et entreprises ? Les deux chapitres qui suivent ont pour but d'élucider ces questions.

La compétence de gestion des diversités, une compétence sociale tout court

- 27 Si, il y a 10 à 15 ans, on parlait encore du développement des *compétences interculturelles*, on parle aujourd'hui de plus en plus des *compétences de gestion des diversités*, de *diversity management* ou de *management interculturel*.
- 28 Tout d'abord, qu'entend-on par *compétence* ? La compétence est une conjugaison de vouloir, de savoirs et de pouvoirs – pouvoirs en termes de capacité et de légitimité (ou de corps et corporation). D'après Le Boterf, être compétent, c'est [...] 'savoir quoi faire' et 'quand'. Face aux imprévus et aux aléas, face à la complexité des systèmes et des logiques d'action, le professionnel devra savoir prendre des initiatives et des décisions, négocier et arbitrer, faire des choix, prendre des risques, réagir à des pannes ou des avaries, innover au quotidien et prendre des responsabilités (Le Boterf, 2010 : 63).
- 29 Les compétences d'un individu ne se développent que dans l'interaction avec d'autres personnes : "*agir avec compétence suppose [...] de savoir interagir avec autrui*" (Le Boterf, *op. cit.* : 67).
- 30 La *compétence de communication interculturelle* ou, plus court, *compétence interculturelle* est axée sur la *reconnaissance mutuelle* des individus engagés dans une interaction. Cette compétence est complexe (voir p. ex. Ogay, 2000, ou Stalder, 2010, pour un synopsis sur les théorisations autour de la compétence interculturelle). Il s'agit d'une *conjonction des compétences culturelles et des compétences de communication*. Selon Chen & Starosta :
[...] la compétence de communication interculturelle peut être conçue comme la capacité de négocier des significations culturelles et d'accomplir de façon adéquate des comportements de communication efficaces qui reconnaissent les différentes

identités des interactants dans un environnement spécifique (Chen & Starosta, 1996 : 358-359, traduction d'Ogay, op. cit.).

- 31 Le *diversity management* ou le management interculturel, sont, eux, focalisés sur la *gestion des relations* entre les personnes d'appartenances différentes en contexte professionnel. Mutabazi & Pierre définissent le management interculturel comme :

une approche managériale dont les politiques et les pratiques se structurent autour de la reconnaissance mutuelle entre acteurs de cultures (nationales, régionales ou professionnelles) différentes, reliées par un processus régulier d'interactions et d'échanges, et animées par un esprit d'équipe caractérisé par le respect, l'apprentissage et l'enrichissement mutuels autour d'un projet comme d'objectifs constamment partagés et révisés (Mutabazi & Pierre (2008 : 137-138).

- 32 Les compétences décrites dans ces définitions se résument à la nécessité d'un développement de compétences très larges qui ne sont, au fond, pas uniquement spécifiques au contexte international. Autrement dit, les compétences qu'il faut à l'acteur sur la scène internationale, ce sont les compétences qu'il faut à tout un chacun, c'est-à-dire il lui faut des compétences *sociales*. Ainsi, Nodari & Da Rin (2001) définissent, eux, la compétence *interculturelle* en termes de compétence *sociale*. Pour appréhender celle-ci, ils se réfèrent à Lee :

Social competence is [...] proposed as a dynamic process that draws on the individual's cognitive, linguistic, and social capabilities. It is the translation of these capabilities into functionally appropriate interpersonal strategies for use in particular situational and/or sociocultural contexts. It applies adaptive as well as assertive action with regard to the environment. It is knowing how to use one's existent knowledge. Social competence is, therefore, the ability to draw on one's capabilities and social knowledge and combine them for lines of action or strategies in functionally appropriate ways (Lee, 1979: 795).

- 33 Par conséquent, ce qu'il nous faudrait encourager dans et à travers la formation de (futurs) managers et collaborateurs, ce sont, certes, des savoirs, pouvoirs et vouloir linguistiques et culturels, mais, de façon plus large, leurs compétences *sociales*.

De la reconnaissance aux actes...

- 34 Avant de conclure, je propose des réflexions sur les enjeux didactiques et les formations à mettre en place dans les institutions afin d'encourager le développement continu des compétences sociales des collaborateurs en milieu international.

Des prérequis importants : reconnaissance, espaces et temps de réflexion

- 35 Il y a trois prérequis à la mise en place de formations dans les entreprises et institutions. En premier lieu, il me paraît fondamental que les CEO et responsables des institutions internationales reconnaissent les impacts que la complexité croissante de leurs organisations exerce sur le fonctionnement de leurs équipes – de plus en plus dispersées dans l'espace et le temps – ainsi que sur les compétences, notamment de communication, que les collaborateurs doivent développer pour être en mesure de venir à bout de leurs tâches.
- 36 Deuxièmement, il me semble indispensable que les directeurs acceptent de donner aux collaborateurs les moyens nécessaires pour gérer ces complexités. Pour ce, les institutions doivent accepter d'accorder des espaces et du temps aux collaborateurs afin qu'ils puissent se rencontrer et apprendre à (mieux) se connaître en s'échangeant et en

communiquant *face-à-face*. En d'autres termes, les employés ont besoin de lieux et d'opportunités pour *co-construire des cultures de collaboration* (Stalder, *op. cit.*).

37 Finalement, il importe que tout un chacun soit disposé à (s') observer, réfléchir sur son identité, ses appartenances et ses compétences avant de s'intéresser à – et s'interroger sur – celles des autres. Selon Verbunt (2005 : 416) : "*il s'agit donc souvent de suspendre son jugement, de monter sur son balcon pour se voir passer dans la rue, parfois d'interroger des personnes qui connaissent bien la culture de l'autre*".

38 Dans ces processus, comme nous l'avons vu à plusieurs reprises tout au long de cet article, les langues font incontestablement partie des outils clés. Néanmoins, comme illustré, il ne suffit pas d'enseigner et d'apprendre des langues étrangères pour gérer les diversités en milieu professionnel international. Il est indispensable d'*accrocher la langue à la culture* (Agar, 1994 : 122) et d'aiguiser l'œil et l'ouïe des (futurs) acteurs sur la scène internationale. Dans cette idée d'esprit, Agar propose un travail – d'identification et de réflexion – sur les *rich points* :

The rich point isn't some particular word or grammatical rule ; instead, it's something people are doing with them. The rich point isn't sitting out there in public; usually you can't point to a single word and find the problem; the problem isn't a word; the problem is you don't know what's happening or how to do it (Agar, *op. cit.*: 144).

39 Afin de mieux comprendre ce que les individus *font avec les mots* il est nécessaire d'enseigner et d'apprendre à contextualiser ceux-ci, autrement dit, à les mettre et lire dans le *cadre* précis : "*[the frame] sets a boundary around the details and highlights how those details are related to each other*" (Agar, *op. cit.* : 130). L'entraînement des acteurs (internationaux) à l'observation, à l'écoute, à la prise de recul et au questionnement est fondamental pour aller au-delà des premières apparences et initier des processus de co-construction de terrains partagés (cf. aussi Pretceille, *op. cit.*). De la sorte, il me semble essentiel que les personnes étudiant les langues et les cultures étrangères n'apprennent pas seulement à *parler*, mais aussi à *parler sur* leurs propres langues, perceptions, identités et aussi sur les relations qu'ils cherchent à construire ou à entretenir avec les autres. Par conséquent, l'enseignement devrait se décentrer un tant soit peu des langues et des cultures pour se recentrer sur les individus, les relations entre eux et les contextes – médiats et immédiats – dans lesquels ils se rencontrent.

De l'auto-analyse à la "gymnastique interculturelle" pour surmonter les "chocs"

40 Or, comment se décentrer des langues et des cultures ? Comment développer les compétences sociales pour gérer les diversités en milieu professionnel international ? Les auteurs du *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi* (Direction régionale de Montréal et al., 2005 : 24) font deux propositions : d'un côté, les personnes devraient s'approprier le "*modèle intégré des poupées russes*" et, de l'autre côté, les "*cinq concepts de base liés au renforcement des compétences interculturelles et de gestion de la diversité interculturelle*". Le modèle des poupées russes met en évidence les trois niveaux clés à prendre en compte dans la gestion des diversités en entreprise : l'organisation en tant que telle (premier niveau ou première "poupée"), puis les relations interpersonnelles (deuxième niveau) et finalement les tâches (troisième niveau). Les cinq concepts de développement des compétences interculturelles sont les suivants (Direction régionale de Montréal et al., 2005 : 24-26) : "*avoir conscience que la relation et la communication interculturelles sont composées de quatre éléments : le soi, l'autre, la relation et les conflits*".

potentiels" ; "intégrer la bidirectionnalité et la coresponsabilité dans la relation interculturelle" ; "avoir conscience de filtres et de préjugés interculturels" ; "comprendre le processus d'intégration" et, finalement, "accepter la différence".

- 41 Ces propositions aident, certes, à sensibiliser les professionnels aux défis de gestion des diversités. Cependant, on ne nous donne pas de pistes d'action pour mettre ces propositions en pratique. Pour cette raison, il m'importe d'ouvrir la perspective sur cinq idées de formation concrètes telles qu'elles ont été avancées par différents chercheurs-praticiens.
- 42 Tout d'abord, *l'auto-analyse* (méthode pour réfléchir sur soi, notamment dans le cadre d'entretiens avec des experts ou chercheurs-praticiens en communication interculturelle) et *l'hétéro-analyse* (méthode en vue de questionner les relations entretenues avec les autres au moyen d'analyses fines d'interactions filmées), telles que je les ai pratiquées puis discutées dans mon ouvrage de 2010 (*op. cit.*) sont des outils transférables dans le champ de la formation en entreprise. Ils facilitent la réflexion individuelle guidée sur les expériences professionnelles, ceci par des décentrations et des prises de distances nécessaires à l'analyse critique de situations vécues. Ces outils peuvent contribuer au développement de perspectives plurielles sur les rencontres et stimulent les processus de co-construction de cultures partagées.
- 43 Un autre exemple de méthode de formation possible est celui de la *médiation plastique* (Stalder, 2014). La médiation est non seulement l'art de la (re)mise en communication, mais aussi celui de la passation de vouloirs, pouvoirs et savoirs aux médiés, en résumé : un art qui active et renforce les compétences sociales des individus. Quant à la médiation *plastique*, il s'agit d'une technique de travail apte à donner des formes – physiques, visuelles et communicables – à nos pensées en même temps qu'elle facilite la structuration de celles-ci. La médiation plastique est une technique créative de modelage à l'appui de toutes sortes de matériaux et d'artéfacts. Ces matériaux et ces artéfacts fonctionnent comme outils médiateurs qui sont employés comme passeurs dans des processus de production et de transmission de savoirs et savoir-faire. Ils permettent de franchir des obstacles d'organisation individuelle ou collective, intérieurs ou extérieurs. Selon Merkens (2003 : 166) "*la probabilité de malentendus augmente chaque fois que la part d'implicite qui entre dans la communication est élevée et que l'explicite y est réduit*", c'est "*quand on s'efforce de n'agir plus que dans l'explicite, [qu'] il devient plus probable que les autres comprennent le pourquoi et le comment de vos agissements*". En invitant au *parler* et notamment au *parler sur* (cf. *supra*, 4.2.1), la médiation plastique favorise la prise de conscience de *dimensions cachées* (Hall, 1966) ou d'*évidences invisibles* (Carroll, 1991). Elle revêt le potentiel d'"*amener chacun à élucider ses propres schémas cognitifs, autrement dit, à rendre explicite son savoir implicite*" (Merkens, *op. cit.* : 165). Cette technique peut concourir ainsi au développement des compétences sociales des acteurs en milieu professionnel international.
- 44 Zheng (2006 : 370) propose de la "*gymnastique interculturelle*" guidée par un coach – ou médiateur – interculturel. Celui-ci invitera le coaché au questionnement et l'aidera ainsi :
à décrypter les univers de sens propres à l'une et à l'autre culture, à établir une distance par rapport à ses propres représentations et à développer un nouveau regard aussi bien sur autrui que sur lui-même (*ibidem* : 368).
- 45 Cohen-Emerique (1999 : 301-315) mise, elle, sur la méthode du *choc culturel* au niveau individuel. Le choc culturel est défini de la façon suivante :

c'est une réaction de dépaysement, plus encore de frustration ou de rejet, de révolte et d'anxiété, ou sur un mode positif, un étonnement, une fascination ; en un mot, c'est une expérience émotionnelle et intellectuelle qui apparaît chez ceux qui, placés par occasion ou profession hors de leur contexte socioculturel, se trouvent engagés dans l'approche de l'étranger (Cohen-Emerique, op. cit. : 304).

- 46 L'auteure considère que ce choc est un moyen important de prise de conscience de sa propre identité sociale dans la mesure où il est repris et analysé.
- 47 Ces pratiques de formations ont le potentiel, encore trop peu exploité, de faciliter et dynamiser le développement des compétences sociales des managers et de tous les collaborateurs.

Conclusions

- 48 Les techniques de l'auto- et de l'hétéro-analyse, la médiation plastique, la gymnastique interculturelle ou la méthode du choc culturel sont autant d'outils de formation – utilisées en collaboration avec des équipes de formateurs mixtes et/ou pluridisciplinaires (cf. Maillard & Delachaux, 2010 ; Delachaux & Maillard, 2009) – utiles pour permettre de "*faire prendre conscience à tous les collaborateurs de leur double statut de cause et de solution aux problèmes de diversité*" (Mutabazi & Pierre, op. cit. : 124). A condition que les institutions reconnaissent le besoin et l'utilité de formations interculturelles cultivant la pensée en termes de diversité en non de différence (Pretceille, op. cit.), acceptent les investissements (espaces, temps) qui leur sont liés et mettent en place des instruments de reconnaissance des efforts d'apprentissage fournis par leurs employés (par exemple par l'intégration de critères spécifiques dans les contrats d'objectifs définis avec les managers et les collaborateurs au début de l'année ainsi qu'une évaluation constructive à la fin de celle-ci), ces mesures soutiendraient et renforceraient le développement continu des compétences sociales. Ces formations pourraient, à titre d'exemple encore, inviter les interactants à ne pas s'arrêter au rire – ou à un *rich point* – mais à partir à l'exploration active des implicites...

Anecdote, Acte IV / IV

Tandis que moi je suis arrivée à la fin de mon exposé – écrit –, vous, cher collègue sud-africain, dépendant de l'autorité d'auteure, vous êtes toujours suspendu non dans le vide mais dans le rire de votre public. Souvenons-nous : vous étiez en train de présenter votre entreprise et, soudain, interrompu par une question d'un des membres de la délégation à propos d'une nouvelle grève déclarée dans le secteur minier. Vous aviez initié votre réponse par le constat que, en effet, on était dans la saison des grèves en Afrique du Sud. Puis, votre public a commencé à rire.

Quelle est votre stratégie maintenant pour éviter de perdre votre face et à faire perdre celles de vos auditeurs ?

Vous décidez de clarifier la situation en parlant sur le parler, en d'autres termes, vous appliquez une stratégie métalinguistique et répondez : "Yes, it is 'Strike Season' in South Africa, that is the way we call it !".

Vous avez donc pris l'initiative d'inviter nous autres sur votre terrain, autrement dit, d'initier un processus de co-construction d'un terrain de compréhension mutuelle, un terrain partagé. Par votre stratégie de réduction d'écarts conceptuels en vue de la construction d'un terrain partagé, vous êtes à l'origine de la forme – et aussi du contenu – de cet article. Car, votre expression et votre début d'explication ont intrigué plus d'un membre de la délégation suisse que vous avez accueilli cet automne à

Johannesburg. Ainsi, de retour en Suisse, une petite recherche sur la "Strike Season" en Afrique du Sud a été entreprise, expression qui nous avait fait rire.

En effet, chez vous, en Afrique du Sud, "Strike Season" n'est pas une simple expression, mais une vraie notion. Un rich point. De l'implicite à rendre explicite : tandis qu'en Suisse, au mois de septembre, nous sommes dans la saison des récoltes, en Afrique du Sud, à cette même période, c'est la saison des grèves ; tous les deux ans, les négociations salariales ont lieu dans votre pays ce qui provoque régulièrement des grèves dans plusieurs régions et secteurs économiques.

Rideaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Agar, M. (1994). *Language Shock. Understanding the Culture of Conversation*. New York: William Morrow and Company, Inc.
- Beneke J. (1995). "Der Gebrauch des Englischen in Handel und Wirtschaft". In Ahrens, R., Bald, W.-D. & Hüllen, W. (éds), *Handbuch Englisch als Fremdsprache (HEF)* (pp. 61-64). Berlin: Erich Schmidt.
- Boden, D. (1994). *Business of Talk. Organizations in Action*. Cambridge: Polity Press.
- Carroll, R. (1991). *Évidences invisibles. Américains et Français au quotidien*. Paris : Seuil.
- Cavalli, M. & al. (2009). *L'éducation plurilingue et interculturelle comme projet*. Conseil de l'Europe, Division des Politiques linguistiques : www.coe.int/lang/fr.
- Cohen-Emerique, M. (1999). "Le choc culturel, méthode de formation et outil de recherche". In Demorgon, J. & Lipiansky, E. M. *Guide de l'interculturel en formation* (pp. 301-315). Paris : Retz.
- Delachaux, Y. P. & Maillard, F. (2009). "Police, état de Crise ? Une réforme nécessaire". *Revue Economique et Sociale, Bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales*, hors-série scientifique, vol. 67, décembre (pp. 1-120).
- Direction régionale de Montréal, Emploi-Québec, Mouvement québécois de la qualité & Groupe Conseil Continuum (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Montréal : Bibliothèque nationale du Québec (téléchargeable en pdf sous http://emploiuebec.net/publications/pdf/06_emp_guidediversite.pdf)
- Ferréol, G. & Jucquois, G. (dir.). (2003). *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*. Paris : Armand Colin.
- Gohard-Radenkovic, A. & Stalder, P. (2013). "Pour en finir avec la conception ordinaire de la notion de culture...". *Universitas*, no 1, octobre (pp. 53-54).
- Hall, E. T. (1966/1971). *La dimension cachée*. Paris : Éditions du Seuil.
- Klappenbach, D. (2012). *Perspektiven mediativer Kompetenzentwicklung. Eine explorative Studie zur retrospektiven Evaluation einer Mediationsausbildung durch interkulturell arbeitende Kräfte aus sozialen und pädagogischen Handlungsfeldern*. Frankfurt am Main : Peter Lang.

- Le Boterf, G. (2010). *Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence. Réponses à 100 questions*. Paris : Editions d'Organisation.
- Maillard, F. & Delachaux, Y. P. (2010). *Policier, gardien de la paix ?* Charmey : Les Editions de l'Hèbe.
- Meierkord, Ch. (2002). "'Language stripped bare' or 'linguistic masala' ? Culture in lingua franca communication". In Knapp, K. & Meierkord, Ch. (éds). *Lingua Franca Communication*. Frankfurt am Main : Peter Lang.
- Merkens, H. (2003). "Management interculturel : Réflexions sur les défis du 20^e siècle". In Seul, O. et al., *De la communication interculturelle dans les relations franco-allemandes : institutions – enseignement et formation professionnelle – entreprises*. Bern : Peter Lang.
- Mutabazi, E. & Pierre, Ph. (2008). *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*. Paris : L'Harmattan.
- Nodari, Cl. & Da Rin, D. (éds) (2002). *Normes proposées pour les cours de communication interculturelle*. Berne : UNESCO Suisse.
- Ogay, T. (2000). *De la compétence à la dynamique interculturelle*. Berne : Peter Lang.
- Rivera, A. (2000). "Culture". In R. Gallissot, M. Kilani & A. Rivera, *L'imbroglie ethnique*. Lausanne : Payot.
- Pretceille, M. A. (2012). "Quelle anthropologie pour quel enseignement ? ". In Dervin F. & Fracciolla B. *Anthropologies, interculturalité et enseignement-apprentissage des langues. Quelle(s) compatibilité(s) ?* (pp. 19-34). Berne : Peter Lang.
- Stalder, P. (2014). "La médiation plastique pour le développement des compétences sociales : Compad®, Playmobils® & Cie". In Stalder, P. & Tonti, A. *La Médiation (inter)culturelle : représentations, mises en œuvre et développement des compétences*. Paris : Edition des archives contemporaines.
- Stalder, P. (2013). "Management international : développer les compétences en innovant les formations". In Yang, X. & Zheng, L. *Culture et management*. Paris : L'Harmattan.
- Stalder, P. (2010). *Pratiques imaginées et images des pratiques plurilingues. Stratégies de communication dans les réunions en milieu professionnel international*. Bern : Peter Lang.
- Verbunt, G. (2005). "Les obstacles culturels aux apprentissages ou comment faire de l'interculturel appliqué". *ÉLA*, n° 140 (pp 409-420).
- Zheng, L. (2006). "Le coaching interculturel au service de l'expatriation". In Zheng, L. & Yang, X. *France-Chine. Migrations de pensées et de technologies*. Paris : L'Harmattan.

NOTES

1. Cf. Stalder (2010) pour un recueil systématique d'exemples de gestion des diversités dans les réunions en milieu professionnel international ainsi que des analyses micrologiques suivies de discussions approfondies.
2. See Stalder (2010) for a systematic collection of diversity management examples observed in international meetings followed by micrological analysis and indepth discussions.
3. Dans cette recherche, près de 50 personnes – toutes nationalités confondues – ont été interrogées sur leurs stratégies de communication en milieu professionnel international. Ces personnes étaient employées par trois institutions internationales différentes : deux entreprises pharmaceutiques à Bâle (pseudonymes Formalis* et PharmaPunkt*) et une organisation

humanitaire à Genève (Humanitas*). Sur cette base-ci, un répertoire des représentations sur les stratégies a été établi. Ont été ethnographiées et filmées, en plus, des réunions pour identifier les stratégies telles qu'elles sont mises en œuvre dans les interactions au quotidien.

4. Je considère les langues véhiculaires et donc les *lingue franche* comme des codes linguistiques caractérisés par des effets et/ou des efforts de co-construction linguistique ayant pour objectif la communication entre locuteurs de langues premières différentes (Stalder, 2010 : 177).

5. Voir note de bas de page précédente pour un aperçu des grandes lignes de la méthodologie de recherche développée en vue de décrire les pratiques de communication et d'identifier les stratégies.

6. Voir Stalder, 2010 : 333-336 pour plus de détails sur les jeux stratégiques dans cet extrait.

7. Par didascalies j'entends les observations ethnographiques insérées dans les transcriptions des échanges purement linguistiques entre les participants. Les didascalies sont censées rendre compte de la dimension anthropologique qui, tout autant que la linguistique, a conditionné la méthodologie appliquée.

RÉSUMÉS

Cet article porte sur la gestion des diversités linguistiques et culturelles, autrement dit le management interculturel dans les réunions en milieu professionnel international. L'objectif poursuivi est triple : je donnerai d'abord un aperçu des pratiques et des stratégies de communication telles qu'elles peuvent s'observer dans le travail au quotidien. Puis, je m'interrogerai sur les compétences des "acteurs" sur la "scène" internationale : de quels savoirs et savoir-faire doivent-ils faire preuve afin de "jouer" leurs rôles ? Pour conclure, j'aborderai le sujet des formations qui pourraient encourager le développement continu des compétences-clés de celles et ceux qui vivent et travaillent en contexte international. L'article est entrecoupé d'une anecdote¹, en quatre actes, illustrative des sujets abordés ici.

This article focuses on the subject of intercultural management in international meetings at work. It is structured as follows : the author starts with an overview of communication practices and strategies that can be observed in international teams facing linguistic, cultural and social diversity. Then she looks at the competencies of the "actors on the international stage" : what kind of knowledge and knowhow do they need in order to "play" their roles ? Finally, the author presents several training methods aiming at the development of intercultural competences of (future) actors on the international stage. An anecdote² in four Acts, which is illustrative of the subjects discussed, is inserted in the article.

INDEX

Mots-clés : réunion, plurilinguisme, multilinguisme, gestion, management, manager, culture, diversité, compétence, compétence interculturelle, compétence sociale, méthode, enseignement, formation, médiation

Keywords : meeting, multilingualism, multiculturalism, management, manager, culture, diversity, competence, intercultural competence, social competence, method, education, training, mediation

AUTEUR

PIA STALDER

Pia Stalder est chargée de cours de français langue étrangère à l'université de Fribourg et à l'université du Luxembourg où elle intervient dans le cadre du Master in Learning and Communication in Multilingual and Multicultural Contexts.

Courriel : pia.stalder@unifr.ch