



HAL
open science

**Processus, stratégies et risques de biais cognitifs
sous-jacents à la communication interculturelle :
référenciations individuelles et structures groupales
culturelles en entreprise**

Agnès Salinas, Stéphan Hubert

► **To cite this version:**

Agnès Salinas, Stéphan Hubert. Processus, stratégies et risques de biais cognitifs sous-jacents à la communication interculturelle : référenciations individuelles et structures groupales culturelles en entreprise. *Le Bulletin du CRATIL*, 2013, 11, pp.10-22. hal-01943534

HAL Id: hal-01943534

<https://normandie-univ.hal.science/hal-01943534>

Submitted on 3 Dec 2018

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

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

Processus, stratégies et risques de biais cognitifs sous-jacents à la communication interculturelle : référenciations individuelles et structures groupales culturelles en entreprise.

Agnès SALINAS et Stéphan HUBERT

Université de Caen / Basse-Normandie

EA 3918 CERReV

Résumé :

Cette contribution vise à clarifier les problèmes posés dans la construction du sens lors de communications interculturelles dans des situations de fonctionnement en entreprises ou en organisations internationales. La prise en charge d'autrui dans une situation dialogique suppose un terrain commun qui passe également par des facteurs de régulation d'ordre langagier, cognitif, culturel et intersubjectifs. Le domaine de la référenciation cognitive et langagière repose sur des substrats qui, s'ils ne correspondent pas à un ensemble de significations communes dans une communication dialogique, représentent des formats individuels et culturels qui comportent une certaine part de risques de malentendus. Dans un premier temps, nous évoquerons des dysfonctionnements sémantiques en communication interculturelle par le biais des problèmes liés aux failles du feed-back et aux biais cognitifs dans la communication, au manque de clarté des consignes codées culturellement dans la structure du cadre institutionnel et aux dysfonctionnements des comportements stratégiques induits. Dans un second temps, nous évoquerons les problèmes de validation des prototypes d'actions dans la construction de l'identité professionnelle, elle-même liée directement aux attendus et aux formats de la culture d'entreprise (et de la culture tout court). Nous donnerons des exemples concrets de situations interculturelles où les groupes professionnels pourraient mieux fonctionner en connaissance de cause dans le cadre de recherches ciblées sur le sujet.

Mots-clés : stratégies et heuristiques - communication interculturelle – identité et altérité de formats de référenciation – traduction du sens – management en entreprise

INTRODUCTION

Lorsque l'on parlera de culture, ce sera en y intégrant automatiquement l'interaction dialogique puisque, selon Hall (1984), la culture est communication; de même, nous nous centrerons sur le rôle prépondérant de la référenciation cognitive et culturelle qui est liée à la communication. Les formats et les normes constituent un aspect incontournable de la communication ainsi que du groupe culturel de référence, mais ils sont également partie constituante des catégorisations qui sont intégrées, intériorisées au niveau cognitif. Une fois constituées, ces catégorisations deviennent un réseau sémantique de référence, et l'individu réagira de façon automatisée voire stéréotypée en fonction de ce réseau et du temps ou de la motivation dont il dispose.

Dans un premier temps, nous ferons état des dysfonctionnements probables de la communication culturelle en reprenant des modèles classiques en psychologie cognitive; dans un second temps, nous évoquerons le poids des heuristiques liées à la norme en terme d'appartenance culturelle : norme de la culture du groupe (pays de référence), norme de la langue de référence (normée culturellement dans l'interaction dialogique), et norme de la langue de l'entreprise (culture d'entreprise). Dans un troisième temps, nous chercherons à mettre en lien théorie et illustration concrète entre identité professionnelle et aspects communicatifs.

I. DYSFONCTIONNEMENTS PROBABLES DE LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE

1.1. MODÈLE CYBERNÉTIQUE DE WIENER (1948) ET SON UTILISATION ULTÉRIEURE DANS L'INTERACTION DIALOGIQUE

Si l'on reprend les modèles classiques de fonctionnement de l'interaction, dont celui de la cybernétique de Wiener, avec ses fameux éléments émetteur/ récepteur/ canal / code pour la transmission du message, que l'on complètera évidemment en l'enrichissant avec le contexte avec les auteurs ultérieurs (cf. Sapir, 1949), il existe un principe d'encodage et de décodage des messages selon le canal (visuel, auditif, spatial, olfactif, tactile...) qui seront privilégiés selon la culture d'appartenance : ce que Wiener décrit comme cadre de référence ou répertoire, avec les normes individuelles et culturelles de l'émetteur et du récepteur, nous le condons dans le terme de référenciation de chacun des locuteurs de nos jours. Nous avons déjà un premier risque de dysfonctionnement de l'interaction si l'attention de l'interlocuteur

porte sur le non verbal autant que sur le verbal, alors que le locuteur ne s'intéresse qu'aux échanges verbaux : de premiers malentendus peuvent apparaître, déjà facteurs de troubles au niveau du management organisationnel. Nous faisons ici référence au courant de l'Ecole de Palo Alto, qui indique la nécessité pour une bonne communication d'intégrer tous les canaux de transmission d'informations, verbaux et non verbaux, mais qui souligne cependant la priorité du verbal sur le non verbal dans le monde occidental, opposé au système du « tout intégré » ou de la priorité inversée non verbal sur le verbal dans le monde oriental. Lorsque l'on est en situation téléphonique – comme c'est le cas la plupart du temps, un seul canal est possible et par conséquent seul le poids de la langue est primordial. Mais de quelle langue va-t-il s'agir? S'il s'agit d'une langue étrangère (LE) telle que l'anglais, plus ou moins bien maîtrisée, alors le risque est que les bruits qui parasitent déjà des fonctionnements monolingues se superposent au niveau de la LE et s'additionnent pour entraver la bonne représentation du terrain commun. Comment réduire cet obstacle? En effet, il va de soi depuis Wiener que la communication dans l'interaction dialogique ne saurait être reçue de façon parfaite (5 sur 5), et ce dans un cadre monoculturel ; or, « on fait comme si », elle est perçue comme telle. Des questions de codage et de décodage apparaissent, et ils transparaissent aussi en LE, sur les mêmes principes, simplement transposés de façon littérale, en LE. Pour peu que se surajoute une erreur à la puissance 2 c'est-à-dire en L1 + LE, et nous pouvons être rapidement devant le fait accompli du contresens pur et simple.

1.2. EXEMPLES DE DYSFONCTIONNEMENT DE LA COMMUNICATION ET ASPECTS TECHNIQUES DE REMÉDIATION EN PSYCHOLOGIE COGNITIVE

Nous allons mettre en relation des aspects théoriques de psychologie cognitive de la communication illustrés par des exemples de dysfonctionnements.

- *Communication et évaluation* : de façon monoculturelle, on peut déjà dire que chiffres et réflexions qualitatives ne coïncident pas toujours dans la même référenciation et laissent la part belle à des heuristiques de jugement. Prenons l'exemple du problème du système de notation, d'évaluation en bilan individuel annuel : le 18/20 « peut mieux faire » laisse souvent le salarié dans un état de perplexité. La connaissance de ce phénomène peut permettre de discuter des attendus derrière les mots : le problème de référenciation sur le même terrain commun, ainsi canalisé, réduit les bruits d'interprétation et donc les comportements inadéquats qui peuvent en découler. (En revanche, si l'on ne traite pas du tout ce problème et qu'on y surajoute des facteurs culturels : les conflits peuvent naître et faire couler une

entreprise : les référenciations sont en totale non correspondance, dnc il n'a pas de terrain commun entre les interlocuteurs).

- *Communication et compréhension* : L'importance du feed-back est cruciale pour une bonne communication et pour connaître la compréhension réelle de l'interlocuteur. Au cours d'une étude internationale sur le dysfonctionnement de la communication entre prospecteurs placiers (chargés de retour à l'emploi) et demandeurs d'emploi, des erreurs systématiques de communication étaient relevées, pourtant très simple à éviter. Les demandeurs d'emploi se disaient parfaitement satisfaits de leur entretien. Pourtant lors de la passation de ces entretiens enregistrés, l'on s'apercevait qu'il n'y avait aucun feed-back de la part du professionnel vis-à-vis de ces demandeurs d'emploi concernant la compréhension des recommandations. Demander simplement ce qu'ils en pensaient aurait permis aux demandeurs d'emploi d'exprimer doutes et incompréhensions. On peut imaginer que l'absence de feed-back était due à un manque de temps, ce qui fait que ce type d'erreur n'est pas si rare dans le monde professionnel.

- *Communication et attribution de compétences inexistantes* : La projection de ses propres connaissances intégrées sur autrui fait partie du biais d'attribution. Par exemple, lors de la mise en place d'un employé transféré d'un poste informatique à celui d'un autre service, il arrive que l'on n'explique pas certaines utilisations différentes d'un même logiciel informatique que sur son affectation précédente. Ne pas faire de projection (d'inférences) sur les connaissances d'autrui qui seraient subitement augmentées est un principe de base pour le psychologue cognitiviste.

- *Communication et terminologie en interculturel* : comment agréger autour d'un même sens des personnes qui ne parlent pas la même langue et utilisent une lingua franca – souvent l'anglais, avec leur propre bagage culturel? Il est possible au moins d'avoir une vision globale des risques ou des avantages de la communication interculturelle en recourant à une typologie psycholinguistique des langues qui utilise l'angle de l'interaction, des catégorisations culturelles et des référenciations pour avoir une vision globale, modélisée et pragmatolinguistique des problèmes interculturels et interlinguistiques posés (cf. Salinas, 2001), en particulier dans les cultures qui s'opposent particulièrement en termes de référenciation (ex : Chine / France), ou au contraire se rapprochent sur un même continuum de langues (ex : Espagne / France) et les tendances interactives et catégorielles qui en découlent. Dans une recherche européenne, nous avons noté par exemple que les différents

chercheurs ne mettaient pas du tout les mêmes définitions des fonctions et des rôles dans chacun des métiers que nous étudions : cela empêchait toute méthodologie commune et était porteur d'incompréhensions pour travailler de façon collective en interculturel et atteindre les mêmes objectifs. Nous avons dû redéfinir chacun des métiers évoqués, pour ne conserver que les termes communs à tous et se référant à la même signification.

II. POIDS DE LA NORME ET HEURISTIQUES PSYCHOCOGNITIVES

Une heuristique est un schéma de pensée intégré pour faire face à une situation routinière, d'urgence ou de stress. En d'autres termes, les heuristiques permettent des décisions rapides en fonction de quelques éléments du contexte.

2.1. HEURISTIQUES EN TANT QUE PROCESSUS INDIVIDUEL

A un premier niveau, simple et monoculturel, on constate déjà que des dysfonctionnements dans la communication sont possibles. En outre, la communication est une opération cognitive complexe qui implique encore davantage de risques. Nos capacités cognitives en tant qu'êtres humains sont limitées. Pour cette raison, face à la complexité du processus de communication et de l'appréhension du monde, les individus privilégieraient des stratégies de raisonnement par heuristiques, c'est-à-dire des jugements courts et approximatifs (Kahneman et al., 1982). Plutôt que de mettre en place des raisonnements de type statistique – faire une moyenne ou un calcul multifactoriel d'éléments : ce qui est long et complexe pour prendre une décision, émettre un jugement ou expliquer un événement, les individus préféreraient employer des raisonnements rapides et peu coûteux sur le plan des ressources cognitives, mais en revanche imprécis. Ce type de raisonnement n'implique pas la recherche d'indices numériques, mais cherche plutôt à diminuer l'incertitude par un ensemble de processus de sélection et de traitement d'informations que l'individu juge pertinentes. La pertinence ou non des informations dépend de l'évaluateur, du contexte, de ses expériences passées ou de ses croyances personnelles.

2.2. QUELQUES EXEMPLES D'HEURISTIQUES

Tout un chacun a une réelle capacité à donner du sens et à interpréter une situation mais face à une grande complexité, il privilégierait les raisonnements par heuristiques, parmi lesquels, l'utilisation de stéréotypes, etc. Tversky et Kahneman (1974) ont mis en évidence trois heuristiques princeps, que l'on va décrire ci-après.

1) L'heuristique d'ancrage-ajustement

Un raisonnement établi selon l'heuristique d'ancrage-ajustement suppose que, pour établir une estimation, l'on parte d'une valeur de référence, une valeur initiale (ou ancre) qui dépend d'une information traitée juste avant, avec ou sans rapport avec l'estimation à réaliser sur le champ. Cette estimation sera par la suite ajustée, donc modifiée pour prendre en compte les particularités ou nouveautés du contexte. Tversky & Kahneman (1974) ont réalisé l'expérience princeps suivante : on commence par déterminer une valeur initiale, comprise entre zéro et cent, par un tirage au sort. Le tirage au sort est truqué de façon à ce que les seuls nombres qui sortent soient dix ou soixante-cinq. Ensuite, on demande aux sujets d'estimer si le pourcentage de nations africaines membres de l'ONU est supérieur ou inférieur au nombre qui a été donné aléatoirement au préalable. Ils doivent ensuite donner le pourcentage exact de nations africaines membres de l'ONU. Les chercheurs constatent que l'estimation finale fournie par les sujets est influencée par la valeur initiale, valeur qui n'a pourtant aucun lien avec la question et qui, de surcroît, résulte du hasard. Tversky et Kahneman mettent en évidence l'effet d'ancrage et la difficulté que les sujets rencontrent à s'affranchir de la valeur initiale dans l'ajustement de leur estimation.

2) L'heuristique de disponibilité dans la mémoire de travail

Cette heuristique se déclenche lorsque quelqu'un évalue la probabilité de réalisation d'un événement en fonction des informations disponibles, parvenant facilement à l'esprit. L'expérience de Tversky & Kahneman (1974) porte sur la fréquence d'apparition de mots, soit commençant par la lettre « r », soit ayant la lettre « r » en troisième position dans un texte. Les sujets jugent plus probable le nombre de mots commençant par cette lettre, plutôt que placée en troisième position, alors qu'en réalité, c'est l'inverse qui est vrai. Mais les auteurs expliquent cela par le fait qu'il est plus facile de se mémoriser les mots commençant par la lettre « r ». Donc dans ce cas c'est la première information qui joue pour la facilité du rappel mnésique. D'autres facteurs mnésiques interviennent dans la disponibilité de l'information, en particulier, la fréquence et la récence d'une information, en dépit du niveau de validité de l'information.

3) L'heuristique de représentativité

L'heuristique de représentativité est employée lorsqu'un individu rattache un élément nouveau à une classe déjà connue d'éléments qu'il juge similaires. L'élément nouveau est jugé représentatif de la classe à laquelle il est rattaché. Selon cette heuristique, déterminer la probabilité qu'un élément nouveau appartienne à une classe connue antérieurement, revient à se demander quel est le degré de ressemblance entre l'élément et la classe. Cela met en relation l'heuristique de représentativité avec des biais telle que la négligence des taux de base (ne pas tenir compte des probabilités *a priori*). Dans le cas d'une situation de communication, on peut imaginer que les individus recherchent des indices dans la situation, qui leur permettent de rapprocher cette situation, de situations déjà connues. Par exemple, si un cadre français a déjà eu connaissance dans sa propre expérience de difficultés concernant le fait d'oublier les titres et marques de politesse avec un correspondant lui aussi cadre, mais portugais, il en ressortira des jugements quant à l'échec d'une transaction comme un oubli d'un éventuel titre qu'il aurait dû faire figurer.

2.3. HEURISTIQUES ET NORMES CULTURELLES

Chaque individu adopte une heuristique cognitive de façon propre, en fonction de son histoire. Mais il adopte une heuristique cognitive du fait de son appartenance au groupe et des interactions avec le groupe : par conséquent les heuristiques peuvent être envisagées comme des stratégies pratiques, rapides, adaptatives en fonction de la situation. On considère que la rationalité limitée des individus n'est pas un obstacle au raisonnement, et que parfois même, la limitation des ressources cognitives est un atout. Une stratégie de raisonnement complexe peut altérer le jugement, là où une stratégie simple aurait donné un bon résultat. Des stratégies heuristiques simples, avec peu d'informations, peuvent donc être plus efficaces que des modèles statistiques ou logiques, avec plus d'informations (Gigerenzer, 2011). Finalement, les normes du groupe, que Rojot et Chanut (2009) nomment « conventions » (coutumes, habitudes, règles, usages) permettent aux individus d'agir de manière rationnelle en leur donnant des repères sans lesquels, en situation d'incertitude, ils ne pourraient agir. Ces auteurs s'inscrivent ainsi dans la lignée des travaux de Bruner (1991, 2000) : chaque individu construit et développe des théories concernant des genres de personnes, de problèmes ou de situations, et ce faisant construit des représentations, des référenciations à partir des normes sociales et culturelles, et cela a une répercussion sur les heuristiques cognitives. Ces théories

sont pour Bruner culturellement construites, faisant rarement l'objet de vérification, et constituent des guides à l'action et à la communication.

2.4. HEURISTIQUES ET NORMES : AVANTAGE OU RISQUE DANS LA PRISE DE DÉCISION?

Les heuristiques cognitives sont plutôt bien adaptées la plupart du temps, mais conduisent à des biais et erreurs dans le jugement lorsqu'elles sont mal employées. C'est donc la question du contexte d'utilisation et de la formation de ces heuristiques qui se pose. Leur utilisation est d'autant plus risquée si le contexte est différent. Les individus n'agissent pas de façon irrationnelle ou au hasard. Si les heuristiques sont bien utilisées, elles peuvent conduire à des prises de décision plus efficaces, parce plus rapides et moins coûteuses pour l'un des deux interlocuteurs (ou les deux), comme dans le cas d'une situation de négociation par exemple : les locuteurs s'adaptent réciproquement. Il convient donc de vérifier que l'utilisation des ces heuristiques cognitives ait lieu dans le bon contexte, mais surtout dans la bonne norme culturelle! Car leur emploi dans des contextes non adaptés est augmenté lorsqu'il s'agit de la mise en situation dans un contexte culturel étranger et à ce moment-là leur utilisation devient catastrophique pour l'entreprise. Or le problème surgit avec l'optimisation forcée des entreprises quant à la gestion du temps ("time is money") : mais prendre son temps peut aussi faire gagner de l'argent, car des jugements hâtifs et inadaptés peuvent augmenter les facteurs de faillite des projets.

Rojot et Chanut (2009) posent également la question de l'articulation de ces limitations cognitives issues de diverses appartenances groupales (nationale, professionnelle, d'entreprise). Selon Bruner (1991), les individus participent activement à la construction des connaissances et à la perception de l'environnement. Lorsque les interprétations de la réalité diffèrent, des conflits dans la communication peuvent émerger. La culture définit le système de valeurs, de croyances et de représentations. Les normes et règles du groupe modèlent les perceptions et comportements, à tel point qu'une information nouvelle qui s'opposerait aux croyances préexistantes pourrait ne pas être prise en compte (Tversky & Kahneman, 1974). De la même manière, au problème de la norme et du format culturel se surajoute le problème de la langue utilisée lorsqu'il s'agit d'une LE qui découpera le monde de façon non similaire à la langue maternelle (Salinas, 2001) : tous les risques de malentendus et de conflits interpersonnels sont alors augmentés, et optimiser la communication devient un enjeu crucial.

2.5. NORMES CULTURELLES ET INTERCULTURELLES : COMMUNICATIONS, FORMATS, ATTENDUS, RÈGLES

Les psychologues sont les premiers à dire que personne n'est totalement normal : en effet, nous avons tous des particularités qui nous rendent tous uniques, qui nous distinguent de nos voisins, c'est la base de la psychologie différentielle. De ce fait, nous ne communiquons pas de façon unique; par exemple lorsque l'on dit bonjour à quelqu'un, il peut nous comprendre dans un sens qui n'a que peu à voir avec le fait de souhaiter une bonne journée dans le monde de l'entreprise. Le fait de dire bonjour est un exemple simple de ce qui s'appelle utiliser un format d'interaction, ou encore une routine interactive, qui sont autant intégrés chez l'Homme que la lecture ou la connaissance nécessaire pour faire du vélo. Au quotidien ces routines interactives nous simplifient la vie, elles nous indiquent comment nous adresser à nos supérieurs, à nos égaux, à nos subalternes, etc... Car elles fixent de manière automatique un cadre d'interaction dont les limites sont claires.

Et si faire du vélo est commun à tout le monde et dans le monde (c'est une connaissance motrice procédurale de base à acquérir), la lecture n'est pas aussi simple d'accès. Lire c'est donner du sens à des symboles suivant un protocole commun établi, et cela nécessite un apprentissage : les différences culturelles sont alors de lire de gauche à droite en France et de droite à gauche en Chine. C'est alors qu'apparaît un contexte lié à la culture : un Chinois et un Français ne font pas les choses dans le même sens.

2.5.1. Apports de la réalité situationnelle

Ainsi en transposant cette difficulté aux problèmes d'interactions dans les entreprises, si un Français téléphone à un Chinois, l'utilisation en place de leurs routines interactives respectives traduites littéralement va donner lieu à des dysfonctionnements aux endroits où les cadres d'interaction ne possèdent pas les mêmes limites. Comme nous l'avons vu, la communication demande souvent l'utilisation d'un contexte pour être valable, et tout ce qui n'entre pas dans ce contexte devient bien souvent une gêne à la compréhension. A cause de cela le degré de sens transmis est considéré comme étant de l'ordre de 40% en temps normal. Ce que l'on appelle "temps normal", c'est lorsque les deux personnes sont natives de la langue, ont une éducation similaire, le même pays d'origine, etc... Mais les communications internationales ne sont pas des situations de dialogues standards :

- Ainsi dans les entreprises actuelles il est courant d'utiliser l'anglais comme langue de communication pour l'international mais tous les chargés de relations ne sont pas bilingues, et si les formations aident sur certains points comme l'aisance du discours, elles ont deux inconvénients majeurs. Le premier est de donner des définitions qui seront alors considérées comme absolues, et l'anglais pas plus que le français ne possède de définition définitive. Une langue évolue toujours au fil du temps ce qui fait que l'anglais qui est enseigné est aussi utile à la communication que l'apprentissage du français napoléonien : cela aide mais c'est incomplet ou désuet. Le second inconvénient est le manque de remise en question de l'interlocuteur par manque d'expertise propre, en effet si un Chinois parle dans un français approximatif nous ferons des efforts et pourrons décrypter ses paroles, mais qu'il le fasse dans un anglais appris, et alors il nous manque la faculté de critique si nous ne sommes pas des bilingues équilibrés.

- Le pays d'origine des deux personnes est souvent différent et implique des valeurs différentes dans l'éducation et donc des priorités différentes dans les actes et les pensées. Les règles de bienséances sont très différentes d'un pays à un autre ne serait-ce qu'au niveau européen, entre des pays qui ont malgré tout des pans entiers d'histoire commune, d'unification et de guerre, de savoir et de diplomatie. Tandis qu'au niveau mondial, les distances ne se sont rétrécies que depuis un siècle environ et rarement pour la paix, accentuant encore les clivages.

- Un autre référentiel vient s'ajouter avec la culture d'entreprise, qui est généralement le fruit de la fusion : on va y ajouter des buts du pays d'origine, de la hiérarchie et tout ceci repose sur les formats déjà énoncés précédemment. Lors d'une communication internationale, les personnes d'entreprises différentes dialoguent, pour la recherche, pour des contrats à signer, pour des besoins de vérification d'inventaires et d'envoi, etc... (la liste est longue), mais les chances sont nombreuses de clivage entre les deux cultures d'entreprises, pour des raisons de définitions hiérarchiques ou des questions d'objectifs considérés comme communs par exemple, mais qui ne le sont guère en réalité.

- Il faut également savoir que toutes les langues ne se basent pas sur les mêmes indices pour décrypter les propos de l'autre, en cela le français est une langue très explicite; il en va différemment du chinois qui utilise également de façon importante le contexte et le langage non verbal (indices corporels, mimiques du visage, etc.; cf. Salinas, 2001).

2.5.2. Apports des facteurs temporel et culturel

Il y a aussi quelque chose qui découle des facteurs précédents mais qui mérite d'être cité, c'est le rapport au temps des interlocuteurs. Dans notre société, le capitalisme met en œuvre le besoin d'optimisation des actions et cela nous influence depuis si longtemps que ce phénomène est sociétal. Il peut se résumer par le besoin de temps, le sentiment de manque de temps ou la considération de perdre une opportunité, ce phénomène est d'ailleurs renforcé par la vitesse des moyens de communication et de transport. En psychologie cette vision du temps occidental est dite linéaire, en cela qu'elle a un début, une fin et que jamais un moment ne peut être retrouvé ni une action changée. Sur un autre versant, il y a le temps circulaire, représenté par une spirale qui signifie que si le temps ne peut être remonté, les circonstances peuvent être retrouvées et être confrontées à un nouveau choix. C'est un des principes du tao chinois, et il a grandement influencé l'Asie.

Sur le plan des différences pratiques on peut noter aussi une différence en Orient et en Occident en ce que l'on appelle la norme d'internalité / externalité en relation avec les théories de l'attribution. Celles-ci sont majoritairement culturelles et les psychosociologues, entre autres, ont prouvé qu'en Occident la norme est interne, c'est à dire qu'il est valorisé d'attribuer nos réussites comme nos échecs aux individus, tandis qu'en Orient on peut imputer cela au hasard, au groupe ou au contexte. Ainsi on attend en France qu'un individu décrive ses échecs comme ses réussites avec des causes venant de lui-même, tandis que la norme pour un Chinois est d'abord d'avancer des raisons qui font du groupe le responsable. De plus il faut garder à l'esprit que les individus s'adaptent à leur environnement et donc un Français donnera des explications de types "individuelles" tandis qu'un Chinois donnera des explications de types "groupales".

Lors de la communication interculturelle la gêne va venir du décalage des formats émis et attendus ce qui nuira à la crédibilité que l'on confère à l'autre et donc à l'attention portée au message. Cela ne gêne pas en soi la communication de façon directe, mais d'une façon indirecte cela contribue à un rejet de l'opinion de son interlocuteur. Et c'est un bon exemple de l'enjeu des cadres de communications : quand les formats ne sont pas respectés, que la culture n'est pas la même et que des efforts ne sont pas faits, les individus ont d'autres options que le dialogue à tout prix avec leurs interlocuteurs, à savoir écouter au maximum ce dialogue, perdre le peu de sens que la communication pouvait avoir apporté et retourner à des priorités plus proches d'eux, à savoir leurs tâches quotidiennes.

Les mêmes genres de problèmes se posent lors de l'utilisation de notation dans toutes les sections d'une entreprise internationale. L'Asiatique ou l'Européen ne peuvent être notés sur les mêmes critères, pourtant c'est parfois le cas et cela contribue à une mauvaise ambiance au sein de l'entreprise, à la création de stéréotypes négatifs de part et d'autre et cela peut donc générer de nouveaux freins à une coopération sur l'échelle mondiale qui est souvent déjà bien ralentie.

2.5.3. Amélioration de la communication

Cependant des moyens peuvent être mis en œuvre pour améliorer le degré de compréhension entre les communicants, ainsi fonctionner par visio-conférence quand cela est possible aidera à mieux comprendre l'état d'esprit de l'autre, former les hommes amenés à communiquer en international aux formats de cet autre : dans l'idéal, on peut proposer une immersion culturelle par un voyage de formation, des fiches conseils sur les normes de communication verbales et non verbales du pays de l'autre. Mais cela ne suffit pas; les systèmes d'adressage sont aussi importants. Enfin, rétablir l'utilisation de la langue maternelle dans les communications pour permettre une compréhension critique des contenus de l'échange et utiliser l'aide d'interprètes ne paraît pas être aberrant au regard du bénéfice potentiel, plutôt que de faire du bricolage linguistique en LE, de passer à côté de l'information. En pratique ce dernier point n'est pas si coûteux qu'il peut paraître, car il est compensé par le gain de temps et d'efficacité produits. Enfin il ne faut pas oublier que la communication peut aussi être améliorée au niveau de l'entreprise elle-même. Qu'elle soit la cause de malentendus, d'inefficacité ou de grèves, de maladies dues au stress voire de suicides, l'incompréhension règne dans les entreprises actuelles à cause de plusieurs facteurs qui remettent en cause l'identité professionnelle des employés.

Une solution serait de mettre en place une culture d'entreprise ou d'inter-entreprises spécifiques qui devienne commune sous forme de fiches de références qui traduisent les définitions des fonctions et rôles.

III. IDENTITÉ PROFESSIONNELLE ET ASPECTS COMMUNICATIFS

Rojot et Chanut (2009) font la remarque que la culture n'est pas une possession d'une organisation mais son produit. Ils soulignent qu'elle n'est alors pas un simple outil de management. Les auteurs soulèvent aussi la question du changement dans la culture. La culture évolue, elle est en mouvement permanent. De plus, les changements sociaux ont une influence sur les entreprises. Ces changements ajoutés à l'intégration de l'interculturel (fusion

par exemple) vont créer une nouvelle culture organisationnelle et une nouvelle identité professionnelle. Comme la culture est toujours en mouvement, qu'elle est un phénomène complexe et qu'elle est communication, on ne peut généraliser l'effet sur tous les individus appartenant à une culture, il y aura une grande variabilité dans l'organisation, d'autant plus qu'il y a au sein de celle-ci, plusieurs cultures communicationnelles à prendre en considération (cultures sociales, cultures professionnelles, culture d'entreprise, etc.). Il faut tenir compte de cette grande variété interindividuelle qui existe entre les membres de la culture, car tous les individus n'ont pas intériorisé les changements culturels de la même façon et par conséquent nous ne sommes jamais confrontés à un « homme moyen ». Pour Hall (1987), d'après ce modèle, la culture agit comme un écran à travers lequel le sujet perçoit le réel par le biais d'un code culturel. Chacun d'entre nous sélectionne des informations utiles à la compréhension du monde en fonction de ce filtre, et cela joue également dans la construction de l'identité professionnelle. Les biais de communication tels que la suradaptation sociale peuvent jouer de drôles de tour à la façon dont on se représente l'identité professionnelle, construite avant tout dans l'interaction avec autrui.

3.1. L'ÉVOLUTION DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

La culture organisationnelle a, elle aussi, un rôle de normalisation. Pour Sainsaulieu (1995), l'un des premiers à avoir travaillé sur la notion d'identité professionnelle, le travail est un système symbolique, porteur de compréhensions communes.

Il existe, au sein des entreprises, différentes cultures professionnelles, chacune porteuses de normes. Les managers sont parfois confrontés à des difficultés liées à l'intégration de ces normes. Le travail d'un manager ne consiste pas simplement à « gérer » de l'humain. Il implique la capacité de prendre en compte la subjectivité d'autrui et sa culture également, de créer le dialogue, d'écouter. Ainsi, le passage d'un statut à un autre, d'une identité professionnelle à une autre, implique l'acquisition de nouvelles normes, de nouvelles valeurs, qui, si elles ne sont acquises, risquent d'entraver la communication au sein de l'entreprise.

3.1.1. La mise en danger de l'identité professionnelle

Illustration N°1 : La Conf-call (à trois personnes ou plus, par liaison téléphonique), dans le cadre d'une entreprise internationale, dans la micro-électronique comme cas pratique interprété de façon théorique.

Description du problème : Cette société ayant des usines dans divers pays européens et du monde entier a besoin pour mener ses projets d'une synergie inter-sites. Il est d'usage dans l'état d'avancement du planning-board qu'il y ait des mises au point avec des échanges avec ces autres équipes massées dans d'autres pays. La langue utilisée est l'anglais.

On constate que durant ces réunions, les échanges ne sont pas aussi efficaces que l'enjeu technico-financier le nécessiterait. Par exemple :

-Même si le projet est commun, le sentiment de chaque groupe de ne pas faire partie d'une même entreprise alors que l'enseigne de l'entreprise est la même (problème d'identité professionnelle). Cela se constate dans le fait de vouloir faire prévaloir un fonctionnement local décalqué ou projeté sur l'interlocuteur.

Le manager déclare : « Mes équipes ici fonctionnent comme ça, elles s'en réfèrent à ceci, et interagissent ou se font contrôler par cela ».

Le problème étant que sur l'autre site international, on ne fonctionne pas sur le même mode.

- L'anglais - lingua franca, n'est pas référencée cognitivement de la même façon.

Etant médiocre de part et d'autre de l'interlocution, au lieu de constituer un agent de facilitation et de pont inter-langues, elle renforce les obstacles à la compréhension mutuelle.

Parfois le même message est répété trois fois pendant la conf-call : on a ainsi le sentiment de vérifier la transmission de l'information alors que l'on a accentué le constat d'un dysfonctionnement.

En fin d'étape, cela se termine souvent par une ratification par mail, par échange téléphonique restreint à deux personnes (les deux ingénieurs ou cadres spécialisés dans le domaine). A la limite, les techniciens et les employés de bureau auraient pu se dispenser de la conf-call. Cela se passe si fréquemment, que chaque semaine, un groupe de 5 à 15 personnes (ingénieurs ou cadres statutaires) part à l'étranger par avion pour essayer de vive voix de communiquer sur la même prise de décision (deux navettes par semaine).

Ce qui constituait au départ un engouement enthousiaste se termine donc en lassitude et en échecs répétitifs. Du temps est perdu, de l'argent ainsi que de l'énergie également.

Solutions : un bilingue quasi équilibré aurait été nécessaire, mais cela ne suffit pas : il faut que son domaine de référencement soit également en phase avec l'ingénierie considérée, et il faut qu'il connaisse les différences statutaires, culturelles, les codes de l'entreprise, son

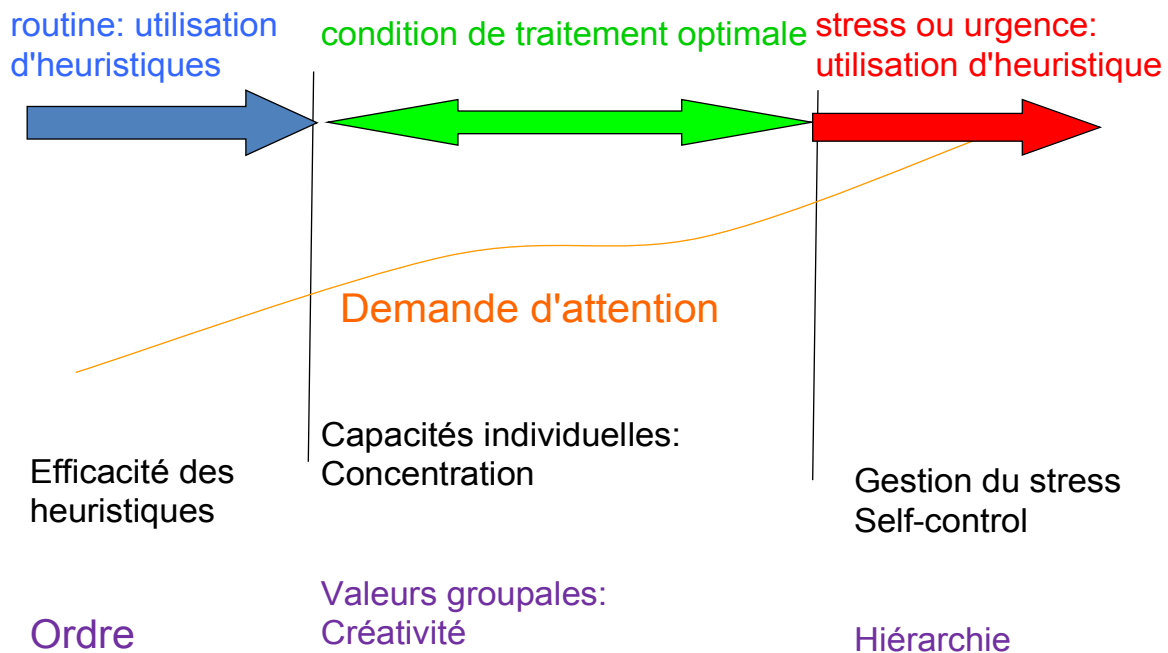
fonctionnement, pour que son intervention soit efficace. Cela nécessite une personne contractualisée de façon suffisamment durable.

Il faut ici une proposition de méga ou de méta-traducteurs (au sens de la psycholinguistique confrontée à l'interlangue, cf. Typologie des langues et des cultures de Salinas, 2001) :

- sur un plan de traduction de simple communication (communication comme multicanale);
- sur un plan de traduction des codes lexicaux de chaque entreprise et de leur fonctionnement structurel : un ingénieur n'acceptera pas forcément une remarque négative de la part d'un technicien selon le pays d'appartenance (ex : Portugal, Mexique, Espagne...). Des problèmes d'identité professionnelle et des problèmes statutaires se greffent;
- sur un plan de traduction linguistique inter-langues;
- sur un plan de traduction culturelle (formats de pensée, de communication, de politesse, d'adressage, d'adaptation à l'interlocuteur : protocoles et scripts d'échanges).

Illustration N°2 :

En fonction des conditions de travail, un employé subira des demandes attentionnelles différentes et nous voyons dans le schéma ci-dessous que les heuristiques sont utilisées dans deux conditions : quand le demande d'attention est en deçà de la limite "routine" et quand le demande d'attention est au-delà de la limite "stress et d'urgence". A l'intérieur de ces frontières se situe la zone de traitement optimal des informations.



Courbe d'utilisation d'heuristiques en fonction de l'attention et du stress et facteurs dynamiques (Hubert, S.)

Cependant il faut voir ici une dynamique car certains facteurs individuels et valeurs groupales influencent les positions de ces limites :

- l'efficacité des heuristiques déjà développées (par apprentissage ou par formation) et la rigidité du cadre de travail, à travers par exemple la standardisation, vont réduire cette zone de traitement optimale en agissant sur la limite "routine".

- la capacité de gestion du stress et la possibilité d'appel à la hiérarchie vont repousser la limite "stress et urgence" de l'employé grâce à une plus grande confiance en lui et en ses supérieurs.

- les capacités de concentration ainsi que les valeurs groupales implicites de créativité et d'autonomie vont élargir la zone de traitement optimale.

Il convient de noter que cette zone de traitement optimal n'est pas modulable à loisir. Elle est déformable, mais dans certains cas : par exemple trop de standardisation cumulée à trop de stress, la zone de traitement optimal disparaîtra, laissant un employé inapte et en crise d'identité professionnelle. Ces cas relèvent directement de la sphère du management, car il apparaît comme clair que nombre de facteurs dépendent du manager (pression induite par les

demandes hiérarchiques en termes de répétition et de vigueur, isolement de l'employé ou contrôle trop strict sur l'employé, etc...).

Cette zone de traitement est équivalente à une bulle de savon : si elle est trop comprimée ou trop distendue, elle éclate et l'employé affronte alors une crise cognitive respectivement sur ses décisions (car il devient un "humain-machine") ou sur ses compétences (car il a trop de responsabilités).

3.1.2. Fonctions, rôles, terminologies et référenciations

En termes de management, nous avons assisté à une multiplication de modèles pour optimiser la productivité en entreprise et cela nous amène un combat entre diverses méthodes qui permettent "de faire mieux". Cependant ces méthodes sont basées sur un concept qui est en détérioration : l'identité professionnelle et surtout sur la manipulation par les sous-entendus vis-à-vis d'un poste. Par exemple, de nos jours les cadres sont des personnes portant des responsabilités mais ils ont perdu leurs pouvoirs de décisions (c'est le contenu de leur rôle qui s'est dévalorisé) ou encore les femmes de ménages sont des techniciennes de surface : c'est alors une façon de re-catégoriser et de valoriser une étiquette de fonction dont le rôle n'a pas changé. Ces décalages entre les titres et la pratique professionnelle créent des tensions de même contenu de distorsion et de référenciation au niveau national que celles qui peuvent exister et qui ont été précitées dans les communications internationales. Un même mot « cadre », « responsable », « directeur », « exécutant », « technicien », n'a pas forcément le même sens et ne renvoie ni à la même fonction ni aux mêmes contenus de définitions de rôle selon les entreprises selon leur appartenance culturelle.

Redéfinir les attendus des termes utilisés pour partager le même terrain commun peut être crucial pour une bonne entente inter-partenariat, y compris au sein d'une même culture, il peut y avoir des distorsions que l'on ne présuppose pas.

Les modèles du management ont progressivement évolué en parallèle avec les modèles industriels, ainsi, aux environs de la révolution industrielle en Angleterre, les entreprises étaient conçues sur une hiérarchie de type pouvoir, sous l'égide d'un patron et où la récompense admise était le salaire et donc la qualité de vie. Cette vision a peu à peu fusionné avec des modèles basés sur l'autorité et où la récompense n'est plus l'argent mais la responsabilité. C'est même devenu un moyen de paiement alternatif en ce sens que les bons

résultats ne sont plus valorisés par une augmentation mais par un poste avec de plus hautes responsabilités. Un premier problème surgit alors, c'est que l'employé, en général, travaille pour vivre et attend par conséquent d'une promotion le fait de pouvoir mieux vivre alors qu'en réalité l'accroissement des tensions fait qu'il vit moins bien. Une conséquence secondaire de cela c'est aussi que le fait de gagner de l'argent n'est plus valorisé socialement; le besoin existant, il génère de la jalousie vis-à-vis des détenteurs de postes à fort gain salarial, ce qui alimente alors le syndicalisme.

De plus les modèles basés sur l'autorité fonctionnent de tels sorte que l'adhésion aux concepts de son supérieur est nécessaire pour obtenir une promotion et cela amène deux dangers supplémentaires : le premier c'est que le cadre est alors jugé sur ses actes et non sur ses résultats, il lui est donc impossible de faire preuve de créativité et donc un cadre à le défaut de son poste (responsabilité) sans en recevoir les bénéfices (pouvoir de décision et salaire). Le second c'est l'incapacité à avoir le droit d'être en désaccord, et par là le force dans ses opinions, il y perd son libre arbitre sans que ce soit explicite et se retrouve en état de stress.

Si on prend cette base de référencement des salariés, on peut s'attendre à des réactions plus qu'exacerbées de leur part face à des erreurs de traductions du sens de leurs titre, rôle ou fonction, au niveau entrepreneurial international.

CONCLUSION

La communication permet de créer un univers commun de référence, intersubjectif, servant de base à une compréhension mutuelle. C'est ce nouvel univers commun qui permet une certaine intelligence collective.

Les problèmes de la communication en interculturel sont multiples, et les impératifs économiques forcent à la rapidité. Cependant ce dilemme n'est pas insoluble, il faut pour cela rétablir l'équilibre en améliorant les moyens de communications : établir des communications visuelles dès que possible et parler avec une des langues natives de référence (bilinguisme quasi-équilibré ou langue maternelle) améliorera la qualité des communications, donc leur rapidité et en conséquence leur efficacité. De plus garder au maximum les interlocuteurs ensemble pour qu'ils se connaissent et fabriquent un terrain commun de communication est un investissement qui ne peut qu'être rentable à court comme à moyen terme.

Sur le plan de l'entreprise elle-même, rétablir des distinctions claires et définies entre les postes permettrait déjà au personnel de reconstruire son identité professionnelle et à la direction de restructurer son environnement : les psychologues en entreprise peuvent contribuer à réduire le stress négatif des salariés dû à une situation trouble ou instable dont il ignore la cause et de ce fait, ne peut envisager de solution efficace.

Dans les deux cas, que ce soit en intra-entreprise comme en interculturel, des efforts ont été menés pour rigidifier les cadres de communications ce qui a abouti entre autre à la généralisation de la lingua franca; au lieu de cela il serait plutôt souhaitable d'explicitier les termes d'une référenciation commune pour permettre une aisance dans l'interaction et réduire une gêne due aux différences de formats et de normes culturels ou linguistiques.

RÉFÉRENCES

- Bruner, J.S. (1991), *...car la culture donne forme à l'esprit. De la révolution cognitive à la psychologie culturelle*, Paris: ESHEL.
- Bruner, J. S. (2000), *Culture et modes de pensée. L'esprit humain dans ses œuvres*, Paris: Retz.
- Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D. et K. Mignonac (2005), *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotion au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles: De Boeck.
- Gigerenzer, G. et W. Gaissmaier (2011), Heuristic Decision Making, *Annual Review of Psychology*, 62, 421-482.
- Hall, E.T. (1984), *La Dimension cachée*, Paris: Seuil.
- Hall, E.T. (1987), *Au-delà de la culture*, Paris: Seuil.
- Kahneman, D., Slovic, P., et A. Tversky (1982), *Judgment under Uncertainty : Heuristics and biases*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Rojot, J. et V. Chanut, (2009), Culture et organisation, in J. Rojot, P. Roussel, & C. Vanderberghe (dir.) *Comportement organisationnel, Théories des organisations, motivation au travail, engagement*, Paris: De Boeck., 59-101.

Rousseau, D. M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

Sainsaulieu, R. (1995), *Sociologie de l'entreprise : organisation culture et développement*, Paris: Edition Presse Science Po et Dalloz.

Salinas, A. (2001), Traduction automatique des langues et modélisation des interactions langagières, *Langages*, 144, 99-123.

Tversky, A. et D. Kahneman (1974), Judgment under Uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.

Wiener, N. (1948), *Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Cambridge, Massachussets: The MIT Press.

Sapir, E. (1949), *Selected writings in language, culture and personality*, Berkeley: University of California Press.