

Pia Stalder

**Pratiques imaginées
et images des
pratiques plurilingues**

Stratégies de communication
dans les réunions en
milieu professionnel international

Pia Stalder

**Pratiques imaginées
et images des
pratiques plurilingues**

Stratégies de communication
dans les réunions en
milieu professionnel international

Introduction

N'importe qui ne fait, ne pense et ne dit pas n'importe quoi, n'importe comment, à n'importe qui, n'importe quand, n'importe où, à n'importe quelle fin et avec n'importe quel effet. [Uli Windisch, 1987: *Le K.-O. Verbal*]

Notre monde se caractérise par des mouvements migratoires continus et une mobilité croissante des personnes. Celle-ci est due à de nouvelles technologies qui se trouvent à l'origine de formes de communication novatrices réduisant les distances tant au niveau de l'espace qu'au niveau du temps. C'est ainsi que notre planète est devenue la scène de rencontres physiques et virtuelles d'individus provenant de milieux culturels et sociaux très variés. Aujourd'hui, les personnes sont amenées à vivre et à travailler ensemble malgré leurs pratiques de communication divergentes et malgré leurs visions différentes des «choses». Cette cohabitation et cette collaboration produisent de l'interculturalité, c'est-à-dire

des lieux de contacts et d'échanges entre des acteurs appartenant à des sociétés et des cultures différentes d'un pays à un autre ou au sein d'un même pays, d'une structure à une autre ou au sein d'une même structure. [Gohard-Radenkovic, 2002: 57]

Ces lieux de contact et d'échanges créent des tensions sociales qui nécessitent des compétences de gestion et de négociation de la part de tous les acteurs sociaux et ce d'autant plus que les personnes en contact méconnaissent les origines et les expériences de vie les unes des autres.

L'acquisition de telles compétences est particulièrement importante pour les acteurs professionnels. Ils passent souvent plus de huit heures par jour au travail et exercent leur métier dans un environnement compétitif de plus en plus international. Dans le but d'atteindre des objectifs précis, les employés et cadres d'entreprise

doivent trouver des modes de collaboration avec des personnes d'origines différentes et qui parlent diverses langues. Dès lors, il est indispensable qu'ils soient sensibilisés aux défis posés par l'interculturalité et formés pour trouver des modes et moyens de communication adéquats pour y faire face. Toutefois, comme le signalent Guirdham [1999: 4] et Pullin-Stark [2007: 13], ces nouveaux contextes socio-professionnels sont encore trop peu explorés:

despite the growing interest in cultural diversity and individual development, one aspect of the subject has received scant attention up to now. This is arguably the aspect where the impact of cultural difference is most direct and experienced by most people: interpersonal communication at work.

Il s'avère donc important d'investir scientifiquement les interactions en contexte professionnel international afin d'identifier les compétences de communication des acteurs professionnels et afin d'être en mesure d'encourager leur développement. Ces considérations fondamentales sont à l'origine du présent travail.

La motivation pour entreprendre celui-ci est renforcée par mes observations et mes apprentissages personnels; observations et apprentissages continus que j'ai vécus dans des contextes professionnels exolingues s'inscrivant dans des branches et pays très divers.¹ L'anecdote suivante – issue du domaine politique suisse, domaine plurilingue – sert d'exemple:

Lors d'une réunion (confidentielle) d'une commission parlementaire en février 2008, le Président de la Confédération, Pascal Couchepin, Suisse romand et francophone, mentionne le nom «Mörgele» alors qu'il compte faire référence au docteur nazi Josef «Mengele» pour souligner devant les membres de la commission que la législation discutée dans la réunion devra être stricte et rigide. Pressé de questions dans la séance, Couchepin demande à son voisin «comment s'appelle déjà le monstre d'Auschwitz? Mörgele?». «Non, Mengele», lui répond-on. Ces propos sont à l'origine de toute une polémique nationale.

1 P. ex. l'administration fédérale suisse (entre autre les commissions parlementaires), l'enseignement en France, plusieurs entreprises internationales en Suisse romande et en Suisse alémanique, l'hôtellerie en Equateur, une entreprise familiale au Brésil ou encore le domaine universitaire au Danemark.

Pascal Couchepin se dit choqué de cette polémique, «une polémique à cause d'un simple problème linguistique». Il soutient devant la presse qu'il est évidemment plus difficile de communiquer dans des langues différentes avec des personnes d'autres cultures, mais que ces différences font également la «grandeur» et le «charme» de la Suisse. Couchepin ajoute qu'il y a de temps en temps des difficultés pour se comprendre de façon précise. Or l'Union démocratique du centre (UDC) et le député en question, Christoph Mörgeli, Suisse alémanique et germanophone, ne considèrent pas les propos du Président de la Confédération comme un lapsus. C'est pourquoi Mörgeli entreprend des mesures de clarification pour prouver que le Président de la Confédération n'a pas commis une maladresse linguistique mais, tout au contraire, fait un jeu de mot conscient et intentionnel. [SF, 10VOR10, 07.02.08, 01.20-02.21 et BZ News du jeudi 20.03.08]

Ces (mal)adresses ont une influence sur l'auto- et l'hétéro-perception des participants dans une rencontre. Elles peuvent devenir sources de confrontations, d'humiliations ou de frustrations qui ont pour conséquence de fortes tensions relationnelles. Ainsi, elles risquent de mener à des violences subtiles, à des ruptures relationnelles, au silence, à des attitudes fermées et donc peu propices à la gestion des affaires et de la vie communes.

Or, la communication n'est pas faite du seul code linguistique; elle implique aussi toute une dimension non verbale et s'inscrit dans des contextes temporels, spatiaux et surtout relationnels très compliqués qui ne peuvent être ignorés ou éclipsés lorsqu'on se trouve en interaction. Ce constat est d'autant plus important qu'aujourd'hui on a la facilité – apparente et trompeuse – de communiquer à distance ou de franchir les espaces à une vitesse telle qu'on ne vit plus le voyage comme ce lent processus de rapprochement éclairé de la réalité géographique, organisationnelle et donc culturelle de celles et ceux vers qui on avance. Il s'ensuit que l'acquisition d'une compétence de communication, notamment en langue étrangère, ne peut avoir pour objectif la reproduction d'énoncés types, enchaînés de façon à produire un discours fluide, et correspondant à des rôles prédéfinis. Il est indispensable que le locuteur-acteur apprenne à lire le contexte et à *participer* à la communication dans des situations qui sont essentiellement dynamiques et changeantes.

Le présent travail est centré sur les pratiques de communication des acteurs professionnels lors de réunions en milieu international. Il s'agit d'une recherche empirique, qualitative et interdisciplinaire qui a pour objectif de mieux connaître les manières dont les participants à une réunion en contexte professionnel international organisent leurs interactions et résolvent les défis de communication soulevés par leur diversité linguistique, sociale et culturelle. L'étude porte sur l'observation et l'analyse des pratiques de communication dans le cadre de deux entreprises pharmaceutiques et d'une organisation humanitaire en Suisse. Je m'intéresse notamment aux stratégies verbales et non verbales telles que les acteurs professionnels en milieu international les décrivent eux-mêmes et telles qu'elles sont identifiables dans les réunions.

Les théories abordées dans cet ouvrage, leur traduction en outils d'analyse et leur application à des exemples tirés du quotidien professionnel en milieu international cherchent à présenter des résultats qui invitent les acteurs professionnels et/ou les «candidats à la mobilité» [Gohard-Radenkovic, *op. cit.*] à la réflexion sur leur propre identité et sur leurs propres pratiques pour contribuer ainsi au développement de leurs compétences interculturelles.

L'ouvrage se positionne dans un paysage scientifique encore trop peu exploité [*cf.* état des lieux proposé au premier chapitre de la partie théorique]. Bien qu'il soit focalisé sur les interactions en milieu professionnel international, il s'inscrit clairement dans le domaine des sciences sociales. Or, il cherche à faire le pont entre celles-ci et la littérature de management abordant la dimension interculturelle dans les relations internationales. La réunion professionnelle est considérée dans ce travail non comme une simple forme de collaboration, ou un instrument qu'il faut chercher à rendre à tout prix et toujours plus efficace, mais comme un événement d'interaction humaine, une sorte de micro-société organisée par les individus et en même temps organisatrice des échanges entre ceux-ci. Ces micro-sociétés sont des groupes d'individus, chacun avec son histoire de vie et ses appar-

tenances particulières. Ainsi, les opinions et les «manières de voir» des employés, autrement dit leurs expériences de vie et leurs expériences professionnelles, ont – contrairement à certains courants ethnographiques qui ne favorisent pas le recours aux informateurs [Cuhe, 1996/2001] – leur place dans ce travail.² Toutefois, elles ne sont pas considérées comme des vérités absolues, mais comme des témoignages émanant du terrain qui, contrastés avec ou appuyés par des considérations théoriques, donnent une idée de plus en plus concrète des pratiques de communication en contexte professionnel international et invitent à la réflexion critique sur les observations. D'ailleurs, forte du constat qu'il existe une grande diversité de stratégies pour faire face aux défis qui se posent dans des lieux où se rencontrent des locuteurs de langues différentes, je renonce intentionnellement à la traduction mot par mot de ces citations. Cet ouvrage traitant de l'identification de ces stratégies mêmes sort donc du cadre conventionnel; il veut ainsi inviter à la recherche de nouvelles stratégies d'intercompréhension.

Le corpus d'analyse se compose d'un côté d'enregistrements filmiques de réunions en milieu professionnel international en Suisse. J'ai passé neuf jours entiers à Bâle et à Genève pour observer et filmer des réunions auxquelles participaient entre trois à trente personnes de trois à plus de dix nationalités différentes. L'analyse des interactions dans les réunions s'appuie sur onze heures et demie de film ainsi que sur plus de quatre cents pages de notes d'observation prises pendant le travail sur le terrain. Ces données ne portent pas sur des simulations, mais sur des réunions de travail «réelles», telles que les acteurs professionnels les co-construisent tous les jours au sein de l'institution.

- 2 Je donne la parole aux «informateurs du terrain», c'est-à-dire aux collaboratrices et collaborateurs, tout statut confondu, des trois institutions partenaires – portant les pseudonymes Formalis, PharmaPunkt et Humanitas – dès le premier chapitre. Le recours à ces «voix du terrain» permet d'ouvrir le débat sur les enjeux concrets liés à la particularité du contexte professionnel international et donne en même temps un contrepoids à la théorie.

De l'autre côté, l'analyse repose sur des enregistrements audio des entretiens menés avec presque cinquante personnes (toutes nationalités confondues, majoritairement des participants aux réunions observées) sur leurs expériences de vie et de communication en milieu professionnel international. La durée globale des entretiens avoisine soixante-quinze heures d'enregistrement.

Pour des raisons de confidentialité, tous les noms d'entreprises, de personnes, de produits et de lieux (de fabrication, de formation, etc.) ont été modifiés.

Afin d'aborder les pratiques de communication dans les réunions en milieu professionnel international dans la perspective adoptée ici, il faut s'avancer sur des terrains non seulement exolingues, mais aussi interdisciplinaires. Vu la complexité de l'objet de recherche, l'inspiration théorique et méthodologique pour atteindre l'objectif fixé vient nécessairement de diverses disciplines majoritairement ancrées dans le domaine des sciences sociales. Ainsi, je m'appuie en particulier sur des concepts, des modèles et des outils d'analyse de l'anthropologie de la communication [Winkin, *op. cit.*], de la sociologie (interactionnelle) [p. ex. Bourdieu, 1980 et 1982; Goffman, 1973a et 1973b, 1974 ou 1981], de l'ethnométhodologie [p. ex. Garfinkel, 1967 ou 1986], de la psychologie [p. ex. Schulz von Thun, 1992], de la psychologie sociale [p. ex. Moscovici, 1986; Jodelet, 1997 ou Doise, 1999] et de la linguistique interactionnelle et conversationnelle [p. ex. Miecznikowski-Fünfschilling, Mondada & al. 1999; Mondada, 2004 et 2005 ou Kerbrat-Orecchioni, 1990, 1992, 1996, 1998a ou 2000]. D'un point de vue méthodologique, je me repose notamment sur l'anthropologie de la communication [Winkin, *op. cit.*] et sur l'ethnographie, sur la théorie des récits de vie telle que proposée par Bertaux [1997] et sur le concept de représentation [p. ex. Jodelet, *op. cit.* ou Doise, *op. cit.*].

Le travail ne s'articule pas autour d'une hypothèse de départ à vérifier par la suite. J'adhère au principe ethnométhodologique qui veut que l'analyste se laisse guider par le matériel et adopte la perspective des participants. Toutefois, afin d'atteindre les objectifs de recherche fixés, trois étapes ont été définies:

- l'observation et la description des structures et des modes de «fonctionnement» des réunions en contexte professionnel international;
- l'élaboration d'un répertoire des représentations sur les stratégies verbales et non verbales telles que les décrivent les acteurs en milieu professionnel international;
- l'identification de ces stratégies convoquées dans l'interaction par les participants – d'appartenances diverses et parlant différentes langues – lors de réunions en milieu international.

Ces étapes ont été traduites en une méthodologie de recherche opérationnelle qui est double: d'un côté, j'ai entrepris une procédure de «décapitalisation» [cf. Maillard, 1998]. Un travail sur les histoires de vie – et donc sur les expériences de communication – des acteurs en milieu professionnel international a été effectué pour constituer un répertoire de leurs représentations sur leurs stratégies. De l'autre côté, j'ai participé aux réunions afin d'observer, d'identifier et de décrire les stratégies *in situ*.

L'ouvrage comporte deux parties. La première pose les bases théoriques nécessaires à la lecture de la deuxième qui, elle, contient les deux grands chapitres d'analyse: l'un porte sur les «pratiques» de communication «imaginées» par les acteurs professionnels interrogés, l'autre présente les «images des pratiques» plurilingues observées dans les réunions.