



6^{ème} séminaire d'études du groupe GEM

28 - 30 mars 2012

ESSEC BUSINESS SCHOOL

La question du langage et de la communication dans le management international : un défi pour les hommes et les organisations

The language factor in the context of international management: understanding the challenges for organisations and individuals

SOUS LE HAUT PATRONAGE DE LA CONFERENCE DES GRANDES ECOLES, DU CHAPITRE DES ECOLES DE MANAGEMENT, DE LA FNEGE, DE L'EFMD



PROGRAMME

Mercredi 28 mars 2012

- 14h00** **Hall du Galion (Bâtiment F) RDC**
Accueil des participants du groupe recherche
- 14h15-14h30** **Amphi F22**
Mot d'accueil
Radu VRANCEANU, Directeur de la Recherche du groupe ESSEC
- 14h30-17h00** **Réunion du groupe GEM recherche**

Jeudi 29 mars 2012

- 9h30-10h** **Hall du Galion (Bâtiment F) RDC**
Accueil des participants
- 10h00-10h20** **Amphi F036**
Ouverture du séminaire
Pierre TAPIE, Directeur du Groupe ESSEC

Alain-Dominique PERRIN, Président de l'EFMD
Jean LE BOUSSE, Président de l'UPLEGESS
Philippe LECOMTE, Responsable du groupe GEM à l'UPLEGESS
- 10h20-12h30** **Table ronde: « Is language the forgotten factor in multinational management ? » *Comment l'entreprise du XXIème siècle gère-t-elle la question du sens dans son fonctionnement international ?***
Alain-Dominique **PERRIN**, EFMD
Steve **FLINDERS**, York Associates
Thierry **GRANGE**, CEFDG, AACSB
Odile **QUINTIN**, Conseiller spécial à la Commission Européenne
Roland **VAXELAIRE**, Ancien président de CARREFOUR Belgique
- 12h30-13h45** **Déjeuner (offert par l'ESSEC)**
- 14h-14h30** **Amphi F036**
Eric THIVANT, **Jocelyne IENTILE-YALENIOS**, **Alain ROGER**, IAE Lyon - Ecole universitaire de management Université Jean Moulin

Discours managériaux et analyse sémiotique. Comparaison de guides d'entretien dans des contextes culturels différents
- 14h30-15h00** **Amphi F036**
Camélia DUMITRIU, Ecole des Sciences de la Gestion Université du Québec, Montréal (UQAM) & **Ignasi CAPDEVILA**, HEC Montréal

L'entreprise multinationale à la croisée de la mondialisation et du management interculturel : comment relever le défi posé par la distance linguistique

15h00-15h30	Amphi F036 Terry MUGHAN, Anglia Ruskin University and Mary YOKO BRANNEN, INSEAD <i>Language and ethnography in the evolution of Tesco's global strategy</i>	
15h30 -16h00	Amphi F036 Annick ANCELIN-BOURGUIGNON, ESSEC Business School <i>De la "direction par objectifs" à la "culture de résultat" : Les tribulations du concept anglo-américain d'accountability en France</i>	
16h00-16h30	Pause	
16h30-17h00	Amphi F036 Anders KLITMOLLER, Aarhus University, Karsten JONSEN, IMD Lausanne & Prof. Susan SCHNEIDER, University of Geneva <i>The impact of language proficiency on multicultural team dynamics</i>	
17h00-17h30	Amphi F036 Prof. Dr. François GRIN & Dr. Klea FANIKO, University of Geneva <i>Linguistic and cultural competence: Operationalization and measurement with a large-scale sample</i>	
17h30-18h00	Amphi F22 Nathalie BAUDOUIN & Dr. Céline DAVESNE, Rouen Business School, <i>Langues et sciences de gestion: je t'aime, moi non plus</i>	Amphi F036 Christophe CUSUMANO, HEC-Ulg, Université de Liège (Belgique) <i>Quel est l'impact de la diversité culturelle sur la communication virtuelle en entreprise ?</i>
20h	Dîner Participation libre	

Vendredi 30 mars 2012

9h00	Hall du Galion (Bâtiment F) RDC Accueil des participants	
9h15-10h30	Amphi F036 Conférence de M. Izy Béhar, DRH, Eutelsat <i>"Langage et communication à l'ère de la mondialisation: quel défi pour les hommes et les entreprises?"</i>	
10h30-11h00	Dardo DE VECCHI, Euromed-Management, Université Paris Diderot – EILA <i>Le langage : l'actif inattendu. La pragmatérminologie comme modèle d'approche</i>	
	AMPHI F22	AMPHI F036
11h00-11h30	Christoph L. BARMAYER, Université de Passau (Allemagne) & Eric DAVOINE, Université de Fribourg (CH) <i>L'harmonisation culturelle des valeurs d'entreprise à l'épreuve de la traduction: une étude de cas franco-allemande dans une multinationale américaine</i>	Inès JEDIDI, Université de Tunis <i>Le coaching: du développement personnel au développement interculturel</i>
11h30 – 12h00	PAUSE	
12h00-12h30	Amphi F036 Prof. Jean-Claude USUNIER, University of Lausanne (HEC) <i>« Sale » [sale]: Linguistic Confusion as a Marketing Heresy</i>	

- 12h30-13h00** **Linda COHEN & Jane KASSIS-HENDERSON, ESCP-Europe Business School**
Language use in establishing rapport and building relations: implications for international teams and management education
- 13h00-14h00** **Déjeuner (offert par l'ESSEC)**
- 14h15 – 14h45**
- | | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Amphi F22</p> <p>Betty BEELER, ESC Saint-Etienne
<i>Management, language and social capital: a research agenda</i></p> | <p style="text-align: center;">Amphi F036</p> <p>Maria BELHAJ & Irina ANDREEVA-SUSSIN
Groupe ESC La Rochelle - CEREGE
<i>Co-construction de sens en entreprise : une approche dialogique en situation interculturelle</i></p> |
|---|--|
- 14h45 – 15h15**
- | | |
|--|---|
| <p>Prof. Mette SKOVGAARD-ANDERSEN & Prof. Lisbeth VERSTRAETE-HANSEN, Copenhagen Business School
<i>Attitudes to foreign language use and foreign language needs in the Danish public sector</i></p> | <p>Liliane BOIS-SIMON, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne
<i>Eloge de l'équilibre ou la traduction orale consécutive comme outil formateur des managers en situation de communication interculturelle</i></p> |
|--|---|
- 15h15 – 15h45**
- | | |
|--|---|
| <p>Louis-Marie CLOUET, ISIT
<i>Communication interculturelle et transmission du sens : l'investissement social responsable et la responsabilité sociale des entreprises en Chine et au Brésil</i></p> | <p>Geneviève TREGUER-FELTEN, CEDISCOR (Paris 3-Sorbonne Nouvelle, CNRS)
<i>L'analyse du discours et l'organisation</i></p> |
|--|---|
- 15h45 – 16h15** **PAUSE**
- 16H15 – 16H45**
- | | |
|---|--|
| <p>Dr. Patchareerat YANAPRASART, Université de Bâle <i>From "Working Language" Management to Management of "Language Dynamics": Multilingualism and Multiculturalism as an Asset for Companies</i></p> | <p>Dr. Audrey ASSOUNE, IAE de La Réunion
<i>Gestion des différences dans un contexte multiculturel: la compatibilité des styles</i></p> |
|---|--|

- 16h45-17h15** **Pilar AGUIRRE & Valme BLANCO,**
Groupe ESC Clermont
*Les langues étrangères appliquées
aux sciences humaines : un outil
d'apprentissage à partir d'une
problématique: un cas pratique*
- Peter HANDLER, Wirtschaftsuniversität
Wien**
Vers une "culture powerpoint" raisonnée
- 17h15-17h30** **Amphi F036**
Bilan et clôture du séminaire,
Pierre TAPIE, Directeur du groupe ESSEC
Jean LE BOUSSE, Président de l'UPLEGESS
Philippe LECOMTE, Responsable du groupe GEM à l'UPLEGESS

INTRODUCTION

Cette année 2012, la sixième édition du colloque annuel du GEM est internationale. Nous avons poursuivi deux objectifs. Le premier, c'est l'élargissement, et précisément l'internationalisation, de l'« audience » du GEM, le second, c'est l'académisation de notre réflexion. En poursuivant le premier objectif, nous pensons qu'il est nécessaire dans un monde de plus en plus « mondialisé » que les enseignants des business schools françaises ouvrent leur horizon et dialoguent non seulement avec les universitaires français, mais aussi avec leurs collègues étrangers. En adossant ce colloque à un comité scientifique, composé en grande partie de professeurs de rang HDR, français et étrangers et en instaurant la sélection des papiers en « double aveugle » nous nous conformons à la procédure classique de tout colloque académique, mais nous voulons aussi suggérer que l'enseignement des langues dans les Business schools a besoin de se nourrir de la recherche et pas seulement de la recherche en linguistique ou en didactique, mais aussi *et surtout* de la recherche en management.

La question centrale de la place « du » langage et « des » multiples langages dans l'entreprise du XXIème siècle ne cesse de prendre une place grandissante. En témoignent les nombreux travaux de recherche qui fleurissent dans les revues académiques depuis que Marschan, Welch & Welch (1997) avaient alerté le monde académique, professionnel et de la formation sur le « facteur oublié » du management international dans un article publié dans *European Management Journal*. Les enseignants-chercheurs ou non chercheurs des départements de langues et cultures étrangères, qui enseignent dans les écoles de management en France, ne peuvent pas ignorer, nous semble-t-il, l'usage que l'on fait dans l'entreprise des langues étrangères et de la communication verbale, et plus largement du rôle économique et social que joue le facteur linguistique aujourd'hui. Bien plus, leur position au sein de l'institution et leur approche transversale, pluridisciplinaire les désignent comme pierre angulaire du dispositif de formation. Ils s'intéressent au langage en tant que système de signes, à son usage social au sein de l'organisation, au sujet parlant qui par son action « d'homme de paroles », comme dit Claude Hagège, agit au sein de l'entreprise pour en améliorer la performance.

En convoquant pour ce colloque à la fois le monde académique, professionnel et de la formation pour réfléchir à la problématique centrale de la communication humaine, nous pensons faire œuvre utile pour le développement d'un champ de réflexion et de recherche longtemps ignoré par une vision purement instrumentale du facteur linguistique, voire occulté au cours des dernières décennies par une approche interculturelle a-linguistique du management international. La variété d'origine et de nature des contributions présentée ici atteste de ce que la communication entre les hommes (dont on souligne volontiers aujourd'hui que ce sont eux qui font la valeur de l'entreprise) est à la croisée des chemins.

Nous avons ordonné les abstracts présentés ci-dessous en 3 grands chapitres. Le premier traitant du sens et incluant des travaux de sémiologie ou de traductologie et d'analyse du discours. Le second, le plus fourni, regroupe tous les travaux portant sur le facteur linguistique et culturel au sein de

l'entreprise mondialisée, en fin le dernier fait référence aux problématiques du langage par rapport à la formation *au* et à la recherche *en* management.

Nous remercions les auteurs qui ont contribué par leurs communications à enrichir ce débat, les membres du comité scientifique du colloque, Pierre Tapie, Directeur du Groupe ESSEC, son chef de département, Keith SurrIDGE, pour son soutien sans faille, et toute son équipe de l'ESSEC. Nous remercions également Alain-Dominique Perrin, président de l'EFMD qui a accepté de parrainer et d'inaugurer ce colloque. Sa présence nous honore, de même que celle de son directeur exécutif, Eric Cornuel.

Enfin, nous souhaitons exprimer nos remerciements tout particuliers au professeur Luc Boyer et à la revue Management & Avenir qui nous offrent la possibilité d'éditer un cahier spécial de la revue avec les meilleurs articles de ce colloque. C'est la raison pour laquelle ces actes ne contiennent pour le moment que les abstracts des communications présentées au colloque. Celles-ci seront publiées in extenso ultérieurement, soit dans le cahier spécial, soit dans les Actes du colloque.

Philippe Lecomte

Coordinateur du colloque

Responsable du GEM au CA de l'UPLEGESS

Sommaire

1 le mot et le sens

Eric THIVANT, Jocelyne IENTILE-YALENIOS, Alain ROGER, IAE Lyon - Ecole universitaire de management Université Jean Moulin

Discours managériaux et analyse sémiotique. Comparaison de guides d'entretien dans des contextes culturels différents

Dardo DE VECCHI, Euromed-Management, Université Paris Diderot – EILA

Le langage : l'actif inattendu. La pragmatéterminologie comme modèle d'approche

Annick ANCELIN-BOURGUIGNON, ESSEC Business School

De la "direction par objectifs" à la "culture de résultat" : Les tribulations du concept anglo-américain d'accountability en France

Christoph L. BARMAYER, Université de Passau (Allemagne) & Eric DAVOINE, Université de Fribourg (CH)

L'harmonisation culturelle des valeurs d'entreprise à l'épreuve de la traduction: une étude de cas franco-allemande dans une multinationale américaine

Jean-Claude USUNIER, University of Lausanne (HEC)

« Sale » [sale]: Linguistic Confusion as a Marketing Heresy

Louis-Marie CLOUET, ISIT

Communication interculturelle et transmission du sens : l'investissement social responsable et la responsabilité sociale des entreprises en Chine et au Brésil

Maria BELHAJ & Irina ANDREEVA-SUSSIN, Groupe ESC La Rochelle - CEREGE

Co-construction de sens en entreprise : une approche dialogique en situation interculturelle

Geneviève TREGUER-FELTEN, CEDISCOR (Paris 3-Sorbonne Nouvelle, CNRS)

L'analyse du discours et l'organisation

2 La parole et le monde des affaires

Camélia DUMITRIU, Ecole des Sciences de la Gestion Université du Québec, Montréal (UQAM) & Ignasi CAPDEVILA, HEC Montréal

L'entreprise multinationale à la croisée de la mondialisation et du management interculturel : comment relever le défi posé par la distance linguistique

Terry MUGHAN, Anglia Ruskin University and Mary YOKO BRANNEN, INSEAD

Language and ethnography in the evolution of Tesco's global strategy

Anders KLITMOLLER, Aarhus University, Karsten JONSEN, IMD Lausanne & Prof. Susan SCHNEIDER, University of Geneva

The impact of language proficiency on multicultural team dynamics

François GRIN & Klea FANIKO, University of Geneva

Linguistic and cultural competence: Operationalization and measurement with a large-scale sample

Christophe CUSUMANO, HEC-Ulg, Université de Liège (Belgique)

Quel est l'impact de la diversité culturelle sur la communication virtuelle en entreprise ?

Linda COHEN & Jane KASSIS-HENDERSON, ESCP-Europe Business School

Language use in establishing rapport and building relations: implications for international teams and management education

Betty BEELER, ESC Saint-Etienne

Management, language and social capital: a research agenda

Mette SKOVGAARD-ANDERSEN & Lisbeth VERSTRAETE-HANSEN, Copenhagen Business School

Attitudes to foreign language use and foreign language needs in the Danish public sector

Patchareerat YANAPRASART, Université de Bâle

From "Working Language" Management to Management of "Language Dynamics": Multilingualism and Multiculturalism as an Asset for Companies

Audrey ASSOUNE, IAE de La Réunion

Gestion des différences dans un contexte multiculturel: la compatibilité des styles

3 Langues, cultures et formation au management

Nathalie BAUDOUIN & Céline DAVESNE, Rouen Business School,

Langues et sciences de gestion: je t'aime, moi non plus

Inès JEDIDI, Université de Tunis

Le coaching: du développement personnel au développement interculturel

Liliane BOIS-SIMON, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne

Eloge de l'équilibre ou la traduction orale consécutive comme outil formateur des managers en situation de communication interculturelle

Pilar AGUIRRE & Valme BLANCO, Groupe ESC Clermont

Les langues étrangères appliquées aux sciences humaines : un outil d'apprentissage à partir d'une problématique: un cas pratique

Peter HANDLER, Wirtschaftsuniversität Wien

Vers une "culture powerpoint" raisonnée

1 le mot et le sens

DISCOURS MANAGÉRIAUX ET ANALYSE SÉMIOTIQUE COMPARAISON DE GUIDES D'ENTRETIEN DANS DES CONTEXTES CULTURELS DIFFÉRENTS

**Eric Thivant
Jocelyne Ientile-Yalenios
Alain Roger**

IAE LYON - ECOLE UNIVERSITAIRE DE MANAGEMENT UNIVERSITÉ JEAN MOULIN

Cette communication s'intéresse aux guides d'entretien professionnel. La construction de ces guides, destinés aux managers pour leur expliquer la façon dont ils devraient conduire un entretien professionnel, suit en principe une logique précise et spécifique à chaque entreprise. Dans ces guides, le cadre des interactions entre acteurs est défini par les directions des ressources humaines pour que les entretiens annuels qu'ils ont avec leurs collaborateurs se déroulent dans les meilleures conditions (Ientile-Yalenios & Roger, 2010).

Les guides d'entretien contribuent à réduire l'incertitude en orientant les thèmes qui seront abordés mais surtout en fournissant des consignes sur son déroulement et souvent, sur le comportement que doivent adopter le responsable et le collaborateur lors de l'entretien. Les guides proposent quelques repères de comportements et/ou d'orientation de l'action. Ils constituent un cadre de signification utile aux acteurs pour adapter d'une manière appropriée leur comportement (Girin, 1990 & 2001).

Etant donné que les intentions et les stratégies de signification de ces discours varient selon les organisations et les contextes culturels, nous avons réalisé une étude sémiotique sur ces guides d'entretien en reprenant les travaux de l'école de Paris, dont ceux de Greimas (1964), avec la méthodologie du carré sémiotique qu'il utilise pour l'analyse des récits, et ceux de ses successeurs (Henault, 2002). Nous complétons cette étude par l'analyse des matrices de concepts de Franceschi (2002). Notre analyse porte plus spécifiquement sur deux guides d'entretien individuel, constitutifs de notre corpus, mis en place l'un dans une PME du secteur privé français, le second dans une grande entreprise américaine et ses filiales internationales. Ces guides ont accompagné

l'introduction récente dans ces deux organisations d'un système d'appréciation du personnel fondé sur un entretien individuel réunissant le responsable hiérarchique et le collaborateur.

Nous précisons les structures élémentaires de la signification de ces textes et les superstructures des séquences descriptives proposées par Adam (2009) en faisant ressortir les relations de conjonction, les relations de disjonction des contraires, les éléments contradictoires et rhétoriques qui se trouvent dans ces textes (Thivant & Bouzidi, 2010). Les différences entre les deux guides sont analysées à la lumière des spécificités de chacune des deux organisations. En faisant ressortir la cohérence de ces textes, nous cherchons aussi à faire apparaître le genre particulier d'écriture propre à ces guides d'entretien professionnel et qui constitue la « langue » de l'évaluation. Le langage n'est pas qu'un simple support de représentation des acteurs, il est aussi un outil d'élaboration de ces représentations (Girin 1990). Cette étude, à travers l'approche sémiotique, devrait permettre de mieux comprendre comment les supports d'entretien participent à l'intériorisation de la pratique de l'évaluation dans deux contextes internationaux différents.

Bibliographie

Adam J.-M. (2009). *Les textes : types et prototypes*. Domont : Armand Collin, 223 p.

Franceschi, P. (2002). 'Une classe de concepts'. *Revue Semiotica*, vol. 139 (1-4), 211-226

Greimas A. J. (1964). 'La structure élémentaire de la signification en linguistique'. *L'Homme*, 4, 5-17.

Girin, J. (1990). Problèmes du langage dans les organisations.. Dans Chanlat et *al.*, *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Paris : Edition Eska. 37-77

Girin J. (2001). La théorie des organisations et la question du langage, Dans Borzeix A. et Fraenkel B, *Langage et Travail, communication, cognition, action*, CNRS Éditions, Paris, 2001, 379 p.

Hénault A. (2002). *Question de sémiotique*. Paris : PUF, 758 p.

Ientile-Yalenios J., Roger A., (2010), "Formalisation et appropriation d'un système d'appréciation du personnel". *21e Congrès AGRH - Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*. Saint-Malo, 1-12

Thivant E., Bouzidi L., (2010), Analyse de rhétorique visuelle de photographies de la presse : le cas de la crise financière. *9e Congrès de l'ASV-IASV - Rhétorique du visible. Stratégies de l'image entre signification et communication*, Venise, Italie. 1-19.

LE LANGAGE : L'ACTIF INATTENDU. LA PRAGMATERMINOLOGIE COMME MODELE D'APPROCHE

Dardo de Vecchi

**EUROMED-MANAGEMENT
UNIVERSITÉ PARIS DIDEROT - EILA**

On constate souvent que lorsque les entreprises font référence au langage, c'est aux langues en tant que systèmes dont la pratique servirait la communication au travail. L'apprentissage d'une langue, et notamment des affaires, serait alors susceptible de venir à bien des échanges qui ont lieu dans l'entreprise. Or cette langue des affaires ne suffit pas à inclure la spécialisation grandissante des disciplines qui élargissent constamment leur éventail théorique avec les terminologies correspondantes. La langue des affaires ne concerne pas non plus la prise en compte des individualités discursives de chaque entreprise. En même temps, la langue telle qu'elle est utilisée dans l'entreprise devient un lieu de négociation sur la signification des unités utilisées et lorsqu'on ne les comprend pas, l'entreprise jargonne. Comment expliquer le phénomène ?

L'observation attentive des expressions caractéristiques d'une entreprise, et de manière plus large des organisations, montre qu'il s'agit en réalité d'un sociolecte - le parler d'entreprise- que les particularités relient à la langue spécialisée puis à la terminologie. En effet, au-delà des spécialisations propres, par exemple, à la finance, au marketing ou aux ressources humaines en tant que disciplines, la langue se voit spécialisée pour dire le réel d'une entreprise et non celui de son concurrent. La langue des affaires « généraliste » reste alors en deçà du sociolecte pratiqué par les membres d'une firme en particulier.

Le parler d'entreprise considéré comme une langue spécialisée nécessite une approche terminologique adaptée - la pragmatерminologie- et orientée vers l'action, raison d'être des entreprises. Au-delà des discours tenus par l'organisation qui font l'objet d'une autre approche, les termes sont essentiels autant à la connaissance nécessaire pour effectuer ces actions qu'à la communication nécessaire aux membres de la communauté qu'est l'entreprise pour effectuer ses actions. Les termes propres à une entreprise apparaissent dans tous ses besoins, notamment l'intégration culturelle et identitaire au groupe, la formation interne, l'évaluation des membres, les dénominations des produits, services et secteurs, la communication interne et externe, la gestion des connaissances et les fusions.

Si le langage a une valeur, c'est bien parce qu'il est un moyen d'accès à l'appareil conceptuel de ses utilisateurs dans l'organisation. C'est pour cette raison que l'accès aux bases de données ou aux intranets est restreint car ce serait donner l'accès aux éléments qui participent d'un *modus operandi* et qui produirait, selon le cas, la perte d'avantages concurrentiels. Le langage n'est pas seulement le système de la langue. Le langage est le moyen d'encoder des unités conceptuelles qui, dans leurs interconnexions, permettent de rendre compte de la réalité d'une organisation.

Girin écrivait : « La compréhension de ce qui est en jeu dans les productions langagières et les échanges langagiers dont les organisations sont le siège supposerait idéalement de pouvoir mettre en œuvre une sorte de théorie du langage en actes, apte à rendre compte d'une série de processus fondamentaux mettant en jeu le langage, mais pas seulement le langage, et dont le moindre n'est pas celui de la signification » (2003: 175). Lorsqu'on approche les productions langagières –et non seulement discursives- d'une organisation à travers les conceptualisations qu'elle mobilise, on est devant un réseau conceptuel dont la valeur est indéniable. Le programme de la pragmatéterminologie est d'explorer les aspects linguistico-cognitifs, sociaux, temporels et pragmatiques des termes, en tant que résultats sémiotiques des conceptualisations des acteurs, parce qu'ils sont à l'œuvre dans toutes les fonctions de l'entreprise. Gardin écrivait avec justesse : « Les mots sont des programmes d'action » (1995 : 159). Une bonne raison pour que le langage mérite l'attention du management en tant qu'actif.

Girin, Jacques (2003), « La théorie des organisations et la question du langage » in *Langage et travail*, Borzeix, A. et Fraenkel B. (ed.), Paris, CNRS.

Gardin, B. (1995), « Le sens comme production sociale » in *Paroles au travail*, Dir. J. Boutet, Paris, L'Harmattan.

DE LA « DIRECTION PAR OBJECTIFS » A LA « CULTURE DE RESULTAT » : LES TRIBULATIONS DU CONCEPT ANGLO-AMERICAIN D'ACCOUNTABILITY EN FRANCE

Annick Ancelin-Bourguignon,
ESSEC BUSINESS SCHOOL

Comment traduire en français le concept Anglo-Américain d'*accountability*? Si le français « responsabilité » est souvent utilisé, cette traduction laisse très insatisfait puisque l'anglais distingue *accountability* and *responsibility*.

Cette communication montre d'abord que l'absence du concept, donc d'un équivalent sémantique, en France résulte de l'existence de représentations culturelles locales qui frappent d'illégitimité le fait de rendre et demander des comptes, alors qu'au contraire les représentations de la culture Anglo-Américaine valorisent cette activité.

Elle suggère ensuite que le terme « culture de résultat » qui est abondamment utilisé en France depuis quelques années peut être considéré comme une traduction de l'anglais *accountability* et que cette création linguistique va bien au-delà d'une simple traduction – puisqu'elle véhicule tout un ensemble de représentations qui accompagnent, plus largement, la diffusion d'une conception gestionnaire de la société.

Dans un troisième temps, cette analyse peut être mise en relation avec le destin d'une autre méthode de gestion, apparue à la fin des années 1960 en France. Sous le nom de « direction par objectifs » (traduction de l'Américain *Management By Objectives – MBO*), il était déjà et également question de développer l'*accountability* des managers, dans un contexte radicalement différent de notre environnement d'aujourd'hui.

Pour conclure, cette communication suggère que l'introduction de concepts qui n'existent pas dans la culture locale se fait sur un mode discontinu, au gré des représentations idéologiques du moment, et donne lieu à des créations sémantiques spécifiques dont on espère qu'elles entraîneront l'adhésion, malgré la résistance que le concept rencontre

spontanément dans la culture locale. La conclusion propose également de porter une attention plus étroite aux éléments de langage et aux présupposés culturels qui les fondent, afin, sinon d'éviter, du moins d'anticiper les inévitables déconvenues que l'introduction de concepts étrangers entraîne.

l'autre, même s'il parle la même langue que vous, dès lors que son référent culturel vous est inconnu.

Ensuite des situations unilingues mais pluriculturelles où les locuteurs parlent tous soit le français, soit l'anglais mais proviennent de cultures diverses et où le rôle du manager est de transférer dans une seule langue cible (anglais ou français). Où l'on approfondit la difficulté rencontrée précédemment puisque l'on doit maintenant traduire, et le cas échéant fournir des explications en tant que traducteur. Où le manager/traducteur devient aussi décripteur et auteur de "notes du traducteur".

Enfin, des situations plurilingues (espagnol, anglais, français) et pluriculturelles où le manager/traducteur doit, en utilisant une langue commune au groupe, proposer une synthèse acceptable par tous. Illustration de la difficulté à trouver une lingua franca qui n'édulcore pas les messages mais permette d'aboutir à une proposition validée par l'ensemble du groupe.

Les travaux de J. Van Dyk, Foreign language learning through oral translation practice of multicultural news websites, Edulearn Proceedings 2009, de Sue Wharton, Critical text analysis : linking language and cultural studies, OUP, 2010, de Jean-René Ladmiral, La médiation interculturelle - une approche interdisciplinaire, Séminaire de 'EHESS de février mars 2011, et surtout les actes du colloque interdisciplinaire de 1996 "Traduire la Culture", qui s'est tenu à la Sorbonne par le Centre d'études canadiennes et le Centre de recherche en traduction et communication transculturelle anglais-français, français-anglais sous-tendront cette communication et permettront d'ouvrir le débat sur des questions proprement pédagogiques d'abord : difficulté de l'exercice de traduction, choix de la traduction orale comme situation de référence, compétences et aptitudes mises en œuvre (rapidité, mémorisation, tri, transfert linguistique, clarté), puis sur des questions de médiation linguistique et culturelle (représentation de l'identité, implicite/explicite) et enfin, sur le rôle du manager en situation de traducteur et d'équilibriste (respect des diversités, conflits, médiations, pouvoir).

mots-clés : traduction orale, médiation interculturelle, référent culturel

L'HARMONISATION CULTURELLE DES VALEURS D'ENTREPRISE A L'EPREUVE DE LA TRADUCTION: UNE ETUDE DE CAS FRANCO-ALLEMANDE DANS UNE MULTINATIONALE AMERICAINE

Christoph I. Barmeyer,

Professeur, Chaire Communication Interculturelle

UNIVERSITE DE PASSAU /ALLEMAGNE

Christoph.barmeyer@uni-passau.de

Eric Davoine

Professeur, Chaire Ressources Humaines et Organisation

UNIVERSITE DE FRIBOURG / SUISSE

eric.davoine@unifr.ch

Dans le but de standardiser les pratiques managériales, les multinationales se basent souvent sur l'idée d'une culture d'entreprise uniforme et « globale » (D'Iribarne 2008, Chanlat 1990) comme facteur d'intégration de la diversité culturelle des filiales au niveau du groupe. Pour atteindre cette harmonisation, de plus en plus de multinationales utilisent des instruments tels que les valeurs d'entreprise, formalisées dans des chartes de valeurs. Ces valeurs d'entreprise constituent souvent le cœur d'une culture d'entreprise normative « construite » (Thévenet 1986) qui a pour but de donner des orientations concernant le comportement au quotidien des membres de l'organisation.

En règle générale les valeurs d'entreprise sont développées par la maison-mère et transférées par un processus de transfert dans les filiales étrangères (Blazejewski 2006). Ce processus de transfert international des instruments et des pratiques managériales dans les multinationales fait objet de nombreuses publications (Geppert et al. 2003 ; Kostova 1999) ; certaines déplorent la non prise en compte des spécificités des contextes culturels et institutionnels (D'Iribarne 2002a, Tempel et al., 2006, Tempel, Walgenbach 2007, Barmeyer, Davoine, 2007a, 2010). Par conséquent, le transfert international d'instruments managériaux risque de se confronter à la résistance des cultures nationales surgissant dans le contexte professionnel, mais pourront également être adaptés ou

intégrés à ces cultures locales avec un impact de transformation plus ou moins grand (D'Iribarne 2002b, Sorge 2005).

Il est évident que la langue joue un rôle central dans le transfert international des concepts, instruments et pratiques managériales entre le siège et les filiales de la multinationale (Welch et al. 2005), mais jusqu'à maintenant elle a été peu thématifiée dans la recherche du management international (Chanlat 1990, Marschan et al. 1997). Pourtant, une langue « commune » devrait remplir un rôle « harmonisateur » dans la multinationale (Lauring, Selmer 2010 ; Marschan-Piekkari et al. 1999b). Mais les obstacles linguistiques sont nombreux et peuvent s'avérer importants, puisqu'ils concernent les traductions, la compréhension et la création de sens dans les processus de gestion et de management de l'organisation multinationales entière. Une langue non comprise ou mal utilisée peut aussi avoir des effets désintégrateurs pour l'organisation (Piekkari et al. 2005) et peut être utilisée comme instrument d'exercice de pouvoir (Marschan-Piekkari et al. 1999a, Vaara et al. 2005). Les langues locales peuvent être utilisées à leur tour comme instrument de résistance (Chevrier, 1998). L'entreprise multinationale est donc une organisation multilingue par excellence (Fredriksson et al. 2006).

Si le transfert international des valeurs d'entreprises est compris comme un processus de transfert interculturel de pratiques (D'Iribarne, 2008 ; Barmeyer, Davoine, 2011), la réception des valeurs dans les filiales étrangères peut entraîner une complexité sémantique élevée à cause d'une multitude de significations qui amènent à des interprétations diverses, parfois fausses, des acteurs. Ainsi la culture d'entreprise « globale » et ses valeurs perdent leur fonction d'orientation et de contrôle : l'identité parfois très forte des filiales, les logiques d'intérêt spécifiques au marché local, l'enracinement culturel (D'Iribarne 2008) et l'encastrement institutionnel (Tempel, Walgenbach 2007) des pratiques locales, mais aussi les différences de systèmes linguistiques et sémantiques (Brannen 2004) peuvent rendre la « culture » des filiales difficile à diluer, à intégrer ou à reformater dans une culture commune.

Sur la base d'une étude de cas – réalisée à partir d'une double série d'entretiens semi-directifs (une vingtaine d'entretiens en tout) avec des managers de différents sites en France et en Allemagne d'une multinationale américaine- , nous illustrons et analysons de façon comparative (Marschan-Piekkari et al 2004) les différences de perception, de compréhension et d'adaptation des valeurs de la maison-mère par les managers allemands et français travaillant dans les filiales. L'étude empirique a été réalisée par deux chercheurs, un Français et un Allemand, ayant tous deux une bonne connaissance des langues française et allemande, menant simultanément les entretiens dans

la langue maternelle des interlocuteurs. La comparaison du discours des acteurs sur des sites allemands et français d'une entreprise multinationale américaine est d'autant plus intéressante que les différences linguistiques, culturelles et institutionnelles pertinentes pour comprendre les différences de pratiques managériales franco-allemandes ont fait l'objet de nombreuses études synthétisées par les deux auteurs (Barmeyer/Davoine, 2005, 2007b). La perspective croisée et comparée de deux cas d'interaction (franco-américain et germano-américain) au sein de la même entreprise permet de mieux distinguer ce qui est spécifique à la relation maison-mère/filiale.

En utilisant une approche culturaliste de type « sense-making » (Geertz 1973, D'Iribarne 2002a ; Primecz, Romani, Sackmann, 2011) qui considère le processus de confrontation interculturelle comme un processus de significations négociées, nous montrons comment les valeurs d'entreprise sont traduites puis interprétées et vécues de façon différenciée par les acteurs des différentes filiales allemandes et françaises. Au-delà de la comparaison franco-allemande des filiales d'un même groupe, l'analyse permettra de souligner les limites des valeurs d'entreprise comme élément d'harmonisation et de construction d'une culture d'entreprise globale et homogène. Elle permettra également de prendre en compte des facteurs linguistiques, culturels, institutionnels et organisationnels qui vont jouer un rôle dans le processus de transfert, ainsi que d'étudier les interactions existant entre ces différents facteurs.

Mots-clé :

Valeurs d'entreprises; culture d'entreprise ; transfert international des valeurs ; communication interculturelle, multinational, France ; Allemagne ; Etats-Unis

Bibliographie

- Barthes, Roland (1957): *Mythologies*. Paris, Seuil.
- Barmeyer Ch., Davoine E. (2005), "Management interculturel franco-allemand, théories et pratiques", *Revue d'Allemagne*, Tome 37 numéro 3, pp. 415-430.
- Barmeyer Ch., Davoine E. (2007a), "Les résistances européennes aux codes de conduite nord-américains : une étude de cas franco-allemande", *Revue Sciences de Gestion*, No. 60, p. 51-74
- Barmeyer Ch., Davoine E. (2007b), "Culture et gestion en Allemagne ", In Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval et TELUQ/UQAM., 30p
- Barmeyer Ch., Davoine, E. (2010), « Le transfert des pratiques RH dans la firme multinationale : le cas des codes de conduite », in Cazal D., E. Davoine, P. Louart, F. Chevalier, *GRH et mondialisation : nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Collection AGRH, Vuibert, pp. 77-93.
- Barmeyer Ch., Davoine E. (2011, in press) The intercultural challenges in the transfer of codes of conduct from the USA to Europe, in H. Primecz, L. Romani, S. Sackmann : *Cross-cultural Management practices: Culture and negotiated meanings*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 53-63

- Blazejewski, Susanne (2006), 'Transferring value infused organizational practices in multinational companies', in Mike Geppert and Michael Mayer (eds), *Global, National and Local Practices in Multinational Companies*, Houndmills, UK: Palgrave Macmillan, pp. 63–104.
- Brannen, M. Y. (2004): When Mickey loses faces : recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review* 2004, Vol. 29, No. 4, 593–616.
- Chanlat, J.-F. (éd.): *L'individu dans l'organisation*. Québec, Les Presses de l'Université de Laval, 1990.
- Chevrier S. (1998) : « Le solide contre l'ingénieur : malentendus dans les projets franco-suisses », In Ph. D'Iribarne : *Culture et mondialisation*, Paris : Seuil, pp. 137-161
- Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W. and Piekkari, R. (2006): The Multinational Corporation as a Multilingual Organisation: The Notion of a Common Corporate Language. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, no. 4, 406-423.
- Geertz, Clifford J. (1973), *The Interpretation of Cultures*, New York, NY, US: Basic Books.
- Geppert, M./Williams, K./Matten,D. (2003), The social construction of contextual Rationalities in MNCs: an Anglo-German Comparison of subsidiary choice. In: *Journal of Management Studies* 40:3, 617-641
- Iribarne(d'), Ph. (2002a), La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France. In: *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct. 2002, 23-39.
- Iribarne (d'), P. (2002b), 'Motivating workers in emerging countries: universal tools and local adaptations', *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 243-256.
- Iribarne(d'), Ph. (2008), *Penser la diversité du monde*. Paris, Seuil, 2008.
- Kostova, T. (1999), 'Transnational transfer of strategic organizational practices. A contextual perspective', *The Academy of Management Review*, 24 (2), 308–324.
- Lauring, J. Selmer,J (2010) : Multicultural organizations: Common language and group cohesiveness. *International Journal of Cross Cultural Management* 10(3) 267–284
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D. and Welch, L. (1999a): In the Shadow: The Impact of Language on Structure, Power and Communication in the Multinational, *International Business Review*, Vol. 8, no. 4, 421-440.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D. and Welch, L. (1999b): Adopting a Common Corporate Language: IHRM Implications, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, no. 3, 377-390.
- Marschan-Piekkari, Rebecca / Welch, Catherine / Penttinen, Heli / Tahavainen, Marja (2004). Interviewing in the multinational corporation: challenges of the organizational context. In Rebecca Marschan-Piekkari & Catherine Welch (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for international business*. Cheltenham Glos, Northampton: Edgar Elgar, 244-263.
- Marschan, R., Welch, D. and Welch, L. (1997): Language: The Forgotten Factor in Multinational Management, *European Management Journal*, Vol. 15, no. 5, 591-598.
- Piekkari, R., Vaara, E., Tienari, J. and Säntti, R. (2005): Integration or Disintegration? Human Resource Implications of a Common Corporate Language Decision in a Cross-border Merger, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, no. 3, 333-347.
- Primecz, H., L. Romani, S. Sackmann (2011, in press), *Cross-cultural Management practices: Culture and negotiated meanings*, Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Sorge, A. (2005), *The global and the local: Understanding the dialectics of business systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Tempel, A. Walgenbach, P. (2007): Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other. *Journal of Management Studies* 44:1, pp. 1-24.
- Tempel, A., H. Waechter and P. Walenbach (2006), 'The comparative institutional approach to HRM in multinational companies', in Geppert, M. and M. Mayer (Ed.), *Global, National and Local Practices in Multinational Companies*, Palgrave Macmillan, Houndmills, pp. 17–37.
- Thévenet, Maurice: *Audit de la culture d'entreprise*. Editions d'Organisation, Paris 1986
- Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R. and Säntti, R. (2005): Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation, *Journal of Management Studies*, Vol. 42, no. 3, 595-623.

"SALE" [SAL] : LINGUISTIC CONFUSION AS A MARKETING HERESY

Jean-Claude Usunier,

UNIVERSITY OF LAUSANNE (HEC)¹

The paper starts with an example of linguistic confusion. The French adjective *sale* (*dirty* in English, *schmutzig* in German) is used in stores in French-speaking Switzerland to mean *soldes* (*sale* in English). Text is directly borrowed from German-speaking Switzerland where *sale* means nothing but its original English meaning (*price-offs*). However, the French meaning of *dirty* in *sale* supports negative price-quality inferences and leads to unconscious perception of goods being of inferior quality. We define (and illustrate) linguistic confusion in marketing as situations where linguistic codes are used 1) irrespective of the language competencies of consumers, 2) irrespective of how they are interpreted by consumers, and 3) to opportunistically manipulate meaning. Meaning is either ignored or distorted in interactions with consumers, especially in services. Finally, the direction of linguistic adaptation (consumer adapts to marketer or vice-versa) is blurred.

In the normative paradigm of marketing, marketers should adapt to consumers and their native language. This is less and less the case. The situation where a linguistically diverse consumer base confronts a single marketer (in the same service provision) makes the issue more tricky than ever. However, linguistic confusion stands opposite to the single most important normative paradigm in marketing, that is, "Customer is king".

Four basic paradigms link language to commerce and marketing. The first paradigm (*language as toolbox*) is that of a neutral and transparent communication instrument. The second paradigm of language (*Babel Tower*) is a negative one, in which language is considered a fundamental obstacle to trade and understanding between nations, a biblical punishment. Paradigm 2 is based on the deep-seated assumption that linguistic diversity results at best in communication misunderstandings, increased transaction costs and lower economic performance. The third paradigm linking language and commerce is a positive and market-oriented one, in which language is considered an economic resource. Proper language use is paramount to commerce and business, through business communication, negotiation, persuasion, commercial discourse, and branding. The fourth paradigm, linguistic confusion, is a combination of paradigms 1 and 2.

¹ Jean-Claude Usunier, UNIL(HEC), CH-1015 Dorigny, Suisse, tél. 00 41 21 692 34 49, Fax 33 05, e-mail: jusunier@unil.ch

We show how the institutional framework of globalization has accelerated linguistic confusion. The drafting of international economic agreements (i.e. 18 treaties in the WTO framework) follows paradigm 1. However, WTO practice and interpretation follow paradigm 2, language being considered a non tariff barrier (NTB). However, international marketing clearly separates NTBs and market barriers, language and writing systems being considered market barriers, not NTBs. The WTO and its General Agreement on Trade in Services (GATS treaty) make no such distinction. Because linguistic confusion is of paramount importance to services marketing, the paper further investigates the extent to which the service interaction, delivery, and content are language-free versus language-bound. Service language-boundedness is systematically related to 7 criteria: 1) the degree of service tangibility; 2) the combination between tangible and intangible aspects in the service delivery process; 3) the importance of verbal and written communication in the delivery process; 4) the degree of cross-linguistic conceptual equivalence; 5) the extent to which consumers are co-producers; 6) Horizontality versus verticality in service interaction, and 7) whether service content is directly language-related or not. Service categories are shown to be more or less language intensive. Differentiated language and commerce paradigms can be applied according to service language-boundedness, from the neutral to the positive paradigm, while using the negative paradigm in rare cases, and avoiding linguistic confusion as much as possible.

COMMUNICATION INTERCULTURELLE ET TRANSMISSION DU SENS : L'INVESTISSEMENT SOCIAL RESPONSABLE ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES EN CHINE ET AU BRÉSIL

Louis-Marie Clouet

Enseignant chercheur, Responsable des projets de recherche en Management interculturel

ISIT

l.m.clouet@isit-paris.fr

La responsabilité sociale des entreprises est devenu un enjeu de plus en plus prégnant pour les entreprises durant les dernières décennies, et demeure encore très peu stabilisé : le contenu même de ce concept et surtout son application dans différents pays est encore en discussion et en élaboration, que ce soit au plan législatif, réglementaire et au plan de son application concrète par les entreprises et les autres acteurs économiques.

Même au sein d'un ensemble culturel « occidental », l'investissement social responsable relève de conceptions culturelles très différentes, qui reflète les différences profondes de culture entre les Etats-Unis et les pays européens. Une conception américaine fortement sous-tendue par une motivation morale de l'investissement repose sur une logique d'exclusion : refus d'investir dans des secteurs ou des entreprises dont l'activité et la production mêmes sont réprouvés : tabac, armements, pétrole, etc. Une conception d'inspiration européenne privilégie une conception de l'entreprise comme acteur social : sont examinés la prise en compte des intérêts de l'ensemble des acteurs de l'entreprise (employés, direction, actionnaires) et la qualité du dialogue social, mais aussi l'impact de l'entreprise au sein de la société : respect de l'environnement, contribution à l'emploi sur un bassin local, respect de la législation du travail, etc.

La mondialisation a ouvert ces deux concepts d'investissement social responsable et de responsabilité sociale de l'entreprise à deux défis majeurs : l'inclusion dans la RSE et de l'ISR de nouveaux champs tels que la protection de l'environnement, le respect des droits de l'homme, et « développement durable », concept en lui-même très peu stabilisé quant à son sens et à son extension ; d'autre part la confrontation de l'ISR et de la RSE à des cultures très différentes des cultures américaine et européenne pose de manière aiguë la question de la traduction, et donc de la

transmission de sens de ces deux concepts. Cette question confronte les entreprises directement aux difficultés de la communication interculturelle : comment expliciter et adapter ces deux concepts la plus fidèlement dans des langues et des cultures où ces concepts n'ont pas été élaborés : quels processus doivent être mis en œuvre ? Le choix de termes spécifiques ou non-traduits s'accompagnent-ils de la compréhension d'un sens identique ou différent, et surtout d'une application concrète convergente ou divergente ? Tout traducteur ou cadre sensibilisé à la communication interculturelle doit précisément tendre à faire ce travail de passage d'une culture à une autre, pour transmettre le sens porté par ces concepts d'une culture à l'autre.

Cette communication vise à apporter une contribution à l'analyse de la transmission du sens, à travers l'exemple de la RSE et de l'ISR, en s'appuyant sur deux exemples concrets : la Chine et le Brésil, deux pays cruciaux en termes de transposition et d'application de l'ISR et de la RSE pour des entreprises occidentales.

Cette communication présentera deux aspects :

- Etat du débat et de l'élaboration de sens sur les deux concepts de l'ISR et de la RSE : quels sens est donné à ces deux concepts ? en Chine et au Brésil, en quoi il converge ou diverge avec une conception occidentale, en fonction de la langue et de la culture du pays ?
- Etat de l'application de ces deux concepts : étude de la réglementation, des acteurs et de la mise en œuvre de ces deux concepts.
- Analyse de la transmission du sens de ces deux concepts, et enjeux pour les entreprises occidentales souhaitant développer des politiques d'ISR et de RSE en Chine et au Brésil.

Bibliographique générale :

- ASCENSIO, Chloé ; REY Dominique, *Etre efficace en Chine : le management à l'épreuve de la culture chinoise*, Paris : Pearson, 2010, 266 p.
- BARTHE, Nicole ; ROSE, Jean-Jacques Rosé, *RSE : entre globalisation et développement durable*, Bruxelles : De Boeck, 2011, 282 p.
- BECHETTI, Leonardo; BORZAGA Carlo (dir.), *The economics of social responsibility: the world of social enterprises*, London ; New York : Routledge, 2010, 258 p.
- DECAUX Emmanuel (dir.), *La responsabilité des entreprises multinationales en matière de droits de l'homme / Journée d'étude du Centre de recherche sur les droits de l'homme et le droit humanitaire (CRDH) [et du] Pôle international et européen de l'Université Panthéon-Assas Paris II (PIEP) à Paris le 9 février 2007*, Bruxelles : Nemesis : Bruylant, 2010, 292 p.
- MORVAN, Jérémy, *L'investissement socialement responsable : une nouvelle gouvernance d'entreprise ?* Paris : L'Harmattan, 2008, 265 p.
- UTTING, Peter; MARQUES, José Carlos (dir.), *Corporate social responsibility and regulatory governance : towards inclusive development?* Basingstoke ; New York : Palgrave Macmillan, 2010, 309 p.

Mots-clés : management interculturel, communication interculturelle, gestion interculturelle – Chine, gestion interculturelle – Brésil, entreprises – responsabilité sociale, investissements éthiques

CO-CONSTRUCTION DE SENS EN ENTREPRISE : UNE APPROCHE DIALOGIQUE EN SITUATION INTERCULTURELLE

Andreeva-Sussin Irina, Belhaj Maria

GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE - CEREGE

Le changement dans nos organisations est omniprésent. Dans un monde globalisé en perpétuelle mouvance, les entreprises et les hommes s'organisent pour agir ensemble, coordonner leurs actions et donner ainsi du sens à leur travail pour évoluer, mieux s'adapter et relever les nouveaux défis. La communication, comme essence même du système social interne à l'entreprise, conditionne le fonctionnement de cette dernière et participe, de fait, à la mise en place de la co-construction du sens commun.

Dans ce monde complexe, comment l'entreprise parvient-elle à transmettre son identité, ses valeurs, à des structures telles que les filiales implantées à l'étranger, aux cultures éloignées et variées et s'assure de sa continuité ? Quels sont les processus individuels et collectifs élaborés par les collaborateurs pour donner du sens ? Quels en sont les résultats ?

Pour répondre à ces questions, il nous faut passer par la notion de culture d'entreprise et la considérer comme un des moyens pour atteindre des objectifs communs. Elle est l'élément qui permet de construire à nouveau du sens. Elle passe par des processus organisant qui émettent des actions collectives produisant un sens nouveau. Ce processus organisant est dialogique. Il se fonde sur la communication, la coordination, la co-orientation et la collaboration, essentielles à l'action conjointe (Taylor et Van Every, 2000)². La communication est au cœur de l'organisation ; elle est un des matériaux de base à partir desquels cette organisation fonctionne.

Cette communication est un processus continu d'interprétations et d'adaptations qui participent au *sens-making*, à la co-construction du sens de toute entreprise. Ce processus suppose :

² TAYLOR J.R., VAN EVERY E., 2000, *The Emergent Organization : Communication as its site and surface*, Mahwah, Lawrence Erlbaum.

- la compréhension et l'interprétation,
- l'intégration de nouveaux éléments/messages par leur mise en relation avec les expériences et les contextes
- l'élaboration des actions communes orientées vers l'avenir et la mise en perspective.

La nouvelle culture d'entreprise n'existe que par le **dialogue** (l'interaction) de cultures qui va produire un sens nouveau. Ce dialogue de cultures est une co-action: de la même façon que « moi » n'existe pas sans la relation à « toi », l'élaboration de sens s'appuie sur une interaction entre le sujet et son interlocuteur ou son contexte. Cette interaction, ce dialogue de cultures passe ainsi non seulement par des personnes mais aussi par des structures, des techniques, des valeurs et des expériences collectives dans des contextes d'entreprise.

L'objectif de notre communication est de proposer une lecture potentielle des différents composants de ce dialogue au sein même de l'organisation confrontée à un contexte interculturel. Il nous apparaît pertinent d'approcher la culture d'entreprise comme une construction discursive (Fairhurst et Putman, 2004)³ et dialogique. Cela nous permet d'appliquer l'approche de Mikhaïl Bakhtine avec, comme premier axe de dialogue, l'interaction entre celui qui parle et l'objet dont il parle ; et comme deuxième axe de dialogue, les rapports avec l'interlocuteur.

Nous nous baserons dans cette recherche sur une étude qualitative menée auprès d'entreprises française présentes à l'étranger.

Les résultats obtenus nous aideront à mieux définir les relations dynamiques qui existent entre la culture d'entreprise, le dialogue de cultures et la construction du sens au sein même de l'organisation.

Mots-clé: sens, co-construction, dialogue de cultures, situation interculturelle, interaction

³ FAIRHURST G.L., PUTMAN L., 2004, Organisations as Discursive Constructions, *Communication Theory*, Vol. 14, N° 1, p. 5-26

L'ANALYSE DU DISCOURS ET L'ORGANISATION

Geneviève Tréguer-Felten

Chercheure associée

CEDISCOR (PARIS 3-SORBONNE NOUVELLE), GESTION & SOCIÉTÉ (CNRS)

Si la sémantique permet, dans le cadre de recherches transculturelles de cerner les contours « culturels » des concepts managériaux (Usunier 1990, 2009), l'analyse du discours est à même d'apporter une contribution plus large encore à la compréhension des différences liées à la culture nationale (d'Iribarne 1990) – le continent que l'on perçoit derrière le « *workplace culture /.../ is not a cultural island* » d'Alvesson (2000 : 171) – qui influent sur la culture de l'organisation. C'est à une telle illustration que sera consacrée cette communication.

Conçue comme la recherche du sens inscrit dans la matérialité discursive, l'AD (analyse du discours), appliquée à des discours produits au sein d'entreprises multinationales, permet de faire émerger les univers schématisés par les locuteurs (Grize 1978). En alliant linguistique de discours comparative (Moirand 1992, von Münchow 2004) et approche interprétative de la culture (Chevrier 2008), on considère les traces laissées en surface des textes par les énonciateurs, la charge « historique » ou « sociale » des mots qu'ils utilisent, les « fonctions que remplissent les actants dans et par l'action » (Charaudeau 1992 : 379), comme autant d'éléments propres à éclairer les diverses manières de concevoir la vie en entreprise.

Prenant appui sur les résultats d'analyses comparatives de discours institutionnels d'entreprises multinationales produits par des locuteurs chinois, français ou états-uniens en langue maternelle ou en anglais *lingua franca* (Tréguer-Felten 2006 ; 2009a ; 2009b), on s'intéressera aux positionnements respectifs de l'entreprise et de ses clients tels que les discours les donnent à voir. On montrera comment la syntaxe et la sémantique concourent à positionner l'entreprise états-unienne dans une attitude respectueuse des désirs du client, là où l'organisation française s'appuie sur son expertise pour se présenter comme apte à guider ce dernier et l'entreprise chinoise met en scène des partenaires œuvrant conjointement dans une relation harmonieuse.

Pour finir, à la lumière de courriels interpersonnels recueillis au sein de multinationales dans lesquels perce l'irritation de personnels guère préparés à de telles divergences conceptuelles, on fournira quelques pistes de réflexion sur l'apport de l'AD à l'organisation.

Mots clés : analyse du discours ; anglais *lingua franca* ; courriels ; discours institutionnels ; Chine ; États-Unis ; France

- Alvesson, M. (2000). *Understanding Organizational Cultures*, Londres, Sage.
- Grize, J.-B. (1978). « Schématisation, représentations et images », *Actes du colloque : Stratégies discursives*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon p. 45-52.
- Iribarne, P. d'. (1990). « Cultures nationales et économie internationale », *Futuribles*, 140, p. 45-55.
- Moirand, S. (2006). « "Se situer" par rapport à la notion de contexte... », *Pratiques*, 129-130, p. 43-49.
- Tréguer-Felten, G. (2006). « Qu'implique le choix d'une langue de communication? », *Actes du XXXIe colloque annuel : Les langues et les entreprises pour un dialogue dynamique (sur CD Rom)*, Bruxelles, Association internationale Langue et Economie
- Tréguer-Felten, G. (2009a). « Comment évaluer l'impact de la *lingua franca* en milieu professionnel ? », *Les Cahiers de l'APLIUT*, XXVIII, p. 14-26.
- Tréguer-Felten, G. (2009b). « Le leurre de l'anglais *lingua franca*. Une étude comparative de documents professionnels produits en anglais par des locuteurs chinois, français et nord-américains », Thèse de doctorat en sciences du langage, Paris, Paris 3- Sorbonne nouvelle.
- Usunier J.-C. (2006 [1998]) *International & Cross-Cultural Management Research*, Sage Publications Ltd., London, UK
- Usunier J.-C. (2009) "The use of language in investigating equivalence in cross-cultural research", <http://www.hec.unil.ch/jusunier/infodmk/recherche-publications/pub2009> (consulté le 5/7/2010)

2 La parole et le monde des affaires

L'ENTREPRISE MULTINATIONALE A LA CROISEE DE LA MONDIALISATION ET DU MANAGEMENT INTERCULTUREL : COMMENT RELEVER LE DEFI POSE PAR LA DISTANCE LINGUISTIQUE ?

Camélia Dumitriu (Ph. D.),

ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À
MONTREAL (UQÀM)

dumitriu.camelia@uqam.ca

Ignasi Capdevila,

HEC MONTREAL

ignasi.capdevila@gmail.com

Les technologies de l'information et de la communication ont un impact important sur les façons de faire des entreprises multinationales, en rapprochant virtuellement les acteurs du marché. Cependant, malgré cette proximité virtuelle, de nombreuses entreprises multinationales (EMNs) ont de la difficulté à performer dans certains marchés étrangers. Les chercheurs en sciences humaines et sociales ont tenté d'expliquer ce phénomène, en s'appuyant sur le concept de *distance institutionnelle* entre le pays d'origine d'une EMN et le pays d'accueil. Ils ont proposé des cadres d'analyse pour évaluer certaines distances institutionnelles, telles que : économique, administrative, culturelle et géographique. Il existe aussi de nombreuses agences de notation qui proposent des indices de globalisation. Toutefois, aucun de ces cadres d'analyse ne prend en considération les aspects liés à la *distance linguistique*, définie par Miller (2004) comme étant la mesure dans laquelle les langues diffèrent les unes des autres.

En effet, les recherches portant sur la distance linguistique entre deux pays sont plutôt le résultat des démarches entreprises par les chercheurs en économie appliquée ou en sciences du langage. Dans le premier cas, celui des recherches en économie appliquée, la majeure partie des études porte sur la

relation entre la distance linguistique et le volume d'échanges internationaux entre deux pays. Dans le deuxième cas, les chercheurs étudient les similitudes et les différences entre les diverses langues en termes de vocabulaire, grammaire, syntaxe, etc. Certains chercheurs proposent des étalons de mesure pour la distance linguistique, alors que d'autres concluent qu'il est difficile, sinon impossible, d'établir un étalon de mesure pour la distance linguistique.

Dans cet article nous proposons un cadre d'analyse pour évaluer la distance linguistique entre le pays d'origine d'une entreprise multinationale et le pays d'accueil. Le cadre d'analyse proposé s'appuie sur la typologie des entreprises multinationales proposé par Barlett, Ghoshal et Birkinshaw (2004). L'étalon de mesure pour la distance linguistique que nous proposons dans cet article est un indice d'agrégation calculé à l'aide du modèle de l'utilité espérée de Von Neumann et Morgenstern. Plusieurs de ses composantes sont basées sur les résultats des études antérieures portant sur la distance linguistique.

Le présent article se compose de quatre parties. La première partie fait une analyse des résultats des études antérieures portant sur la distance linguistique et identifie les retombées sur les stratégies et les contraintes organisationnelles des entreprises multinationales.

La deuxième partie présente notre cadre d'analyse.

La troisième partie présente l'étalon de mesure proposé ainsi que les résultats obtenus suite à son utilisation pour le calcul des distances linguistiques entre le Canada et quatre pays asiatiques, soit la Chine, l'Inde, le Japon et le Vietnam.

Enfin, la dernière section présente les conclusions ainsi que les implications scientifiques et managériales de notre recherche.

Mots-clé : distance linguistique; entreprises multinationales ; management interculturel

LANGUAGE AND ETHNOGRAPHY IN THE EVOLUTION OF TESCO'S GLOBAL STRATEGY

Terry Mughan,
ANGLIA RUSKIN UNIVERSITY

Mary Yoko Brannen,
INSEAD

Scholars of language and culture are traditionally at a disadvantage when researching corporate strategy. Much of the data we have about these concepts can only be obtained in a retrospective or second-hand manner since they rarely constitute a top-level priority amongst executives in their deliberations. The ubiquitous use of the phrase 'lost in translation' nowadays reflects the common reality that decisions have to be made despite imperfect patterns of communication and we are all left to wonder what might have transpired if we had the tools to capture meaning early and fully and act on it promptly. What can be done to enhance the research agenda so that strategy is informed by greater accuracy and richness of cross-linguistic and cross-cultural communication?

Management researchers are increasingly beginning to ask whether the research tools traditionally used to capture data to inform strategic decision-making are the right ones. The trend to use more qualitative methods such as ethnography and mix them with quantitative methods is growing. Improving our selection and use of these methods is essential if we are to improve our understanding of language and culture in international business and strategy.

This paper will report on a novel experiment to unearth company identity and culture by harnessing the resource of non-native-speakers of the corporate language to reduce the geographical and cultural distance between head office and the subsidiaries of a leading high-street retailer and, in turn, build a more integrated global strategy.

Rather than going the normal route and using a consultancy firm, Tesco chose to partner with academic researchers skilled in intercultural communication and ethnography who would put together an academic team to train and advise nine managers from Asian TESCO subsidiaries in six countries—China, Korea, Japan, Malaysia, Thailand and India—to conduct a three month study. The aim was to distill what is the essence of TESCO, what part of that essence is globally integrable

and what might be more vulnerable to local recontextualizations focusing on the following three areas: 1) people and culture, 2) brand management, 3) operational excellence. This was to be a very innovative project that uses by design an insider/outsider approach for surfacing the "good, bad, and the ugly" both domestically and across borders. For the authors, it represented a unique opportunity to work with an Asian strategic global team of managers who were being brought together purposefully with the intent of knowledge-sharing and continuous improvement of TESCO's global operation. The academic team together with this Asian TESCO project team are now at the end of the project and writing up the project report.

The academic team was charged to facilitate the Asian project team to carry out a number of tasks including observing the operations and behavior of people in a selection of Tesco stores across the UK, interviewing store staff, office staff and suppliers, and reviewing past reports conducted in-house or by consultancies.

The academic team was to put together a comprehensive methodology to facilitate and ensure robustness of the data collection and analysis. This consisted of a one week initial intensive training programme in which the project team learned the required research methods including observation, interviewing, note-taking and coding skills followed by ongoing support, interim project checks, and guidance in regards to the final data analysis. In such ways, the "Essence of Tesco" would be extracted from the assembled data of nine Asian Tesco researchers from six countries using English as the operational language in demanding team-based sessions involving individual and collective contributions and reflections. The data obtained then will guide top management strategizing in regards to revitalizing Tesco's UK operation and finding the right balance of standardisation and differentiation of management practice across the three key focus areas in individual Asian markets. It will also provide insights into obtaining multi-directional cross-market learning, generally considered to be a critical element of global management across all sectors. The strength of the Essence project findings is enhanced by the fact that the personnel executing it are natives of local cultures who now have a deep understanding of Tesco corporate history and current capabilities.

This paper will report on the project overall (methodology, data management and analysis) but will feature a particular focus on the challenges and learnings of implementing ethnographic methodology with a global team which was seeking to leverage culturally diverse insights through a medium of non-native language use that was differentially shared and mastered.

THE IMPACT OF LANGUAGE PROFICIENCY ON MULTICULTURAL TEAM DYNAMICS

Anders Klitmoller

AARHUS UNIVERSITY

Susan Schneider

UNIVERSITY OF GENEVA

Globalization has made the effective management of multicultural teams a vital in multinational corporations. However while various aspects of cultural diversity has been explored over the last decades there has been a paucity in the literature concerning how variance in language proficiency interacts with culture in ways that can impact dynamics in multicultural teams [1] [2]. This could be an important omission since lack of proficiency and common language has been shown to have a strong negative impact on communication and knowledge sharing in multinational corporations [3]. A study focusing on the on the interrelation between language and culture and its impact on multicultural teams would therefore not only fill a gap in existing literature, it would also equip managers in multinational corporations for a more effective team management.

Multicultural teams face the challenge of overcoming cultural and linguistic diversity in order to function effectively. Cultural diversity has been shown to have both positive and negative impact on the performance of multicultural teams. Although potentially enhancing innovation and creativity, cultural diversity can lead to inter-group conflict and thus have a negative impact on team functioning [4] [5]. However with cultural diversity also come variances in language proficiency and an emergent stream of literature has started to explore the impact of language diversity in multinational corporations. As such it has been found that language has a strong impact on group cohesiveness and may be used strategically in group formation [6] [7]. However little is known about the impact of language proficiency and use in multicultural teams especially with regards to identity processes. In existing studies of language in multinational corporations, cultural identity and language is perceived as inseparable creating overlapping fault lines. This however might not be the case, for example in dispersed multicultural teams using communication technology. Here we may find a variance in between cultural and linguistic fault lines due to lack of cultural cues, and surplus linguistic cues [1]. Furthermore we know little about how greater language proficiency may

be used strategically by members in multicultural teams and how this may affect less proficient team members and the impact it has on team dynamics and outcomes. Finally we have little knowledge about positive effects of language proficiency and how this affects cultural identity and group formation processes in multicultural teams.

The aim of this study therefore is to explore the impact of language proficiency on multicultural teams with specific focus on identity formation processes. The article is based on qualitative studies of virtual and co-located multicultural teams in two large multinational corporations. It entails interviews and observations with 73 team's members from seven countries.

LITTERATURE

1. Stahl, G., et al., *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research in multicultural work groups*. Journal Of International Business Studies, 2010. **41**: p. 690-709.
2. Jonsen, K., M.L. Maznewski, and S. Schneider, *Diversity and its not so diverse litterature*. International Journal of Cross Cultural Management, 2011. **11**.
3. Luring, J. and J. Selmer, *Multicultural organizations: Common language and group cohesiveness*. International Journal of Cross Cultural Management, 2010. **10**(3): p. 267-284.
4. Tajfel, H. and J.C. Turner, *The social identity theory of intergroup behavior*, in *Psychology of intergroup relations*, S. Worchel and W.G. Austin, Editors. 1986, Nelson-Hall: Chicago. p. 7-24.
5. Williams, K. and C.A. O'Reilly, *Demography and diversity: A review of 40 years of research*, in *Research in organizational behavior*, B. Staw and R. Sutton, Editors. 1998, JAI Press: Greenwich. p. 77-140.
6. Luring, J., *Rethinking social identity theory in international encounters: Language use as a negotiated object for identity making*. International Journal of Cross Cultural Management, 2008. **8**(3): p. 343-361.
7. Luring, J. and J. Selmer, *Multicultural Organizations: Common Language and Group Cohesiveness*. International Journal of Cross Cultural Management, 2009. **10** (3): p. 267-284.

LINGUISTIC AND CULTURAL COMPETENCE, OPERATIONALIZATION AND MEASUREMENT WITH A LARGE-SCALE SAMPLE

Prof. Dr. François Grin & Dr. Klea Faniko

UNIVERSITY OF GENEVA

In this presentation, we report on a survey of over 45,000 young Swiss men, representing some 90% of two successive age cohorts. The data, which were collected in a two-year period (2008-2009), includes detailed information on respondents' language skills and (inter)cultural skills, along with a wide selection of more standard socioeconomic items. The instrument combines well-established as well as novel attitudinal scales (addressing attitudes and/or skills, with respect to both foreign/second languages and cultural difference). To our knowledge, this survey is one of the few to address both language and intercultural skills. However, some scales had remained theoretical until they could be tested in the context of this survey; others had been tested in the past, but not with populations of such size; and in all cases, the questionnaire demanded full correspondence between the three language versions, namely French (our main language of work), German (in which the questionnaire was also pre-tested) and Italian (since the survey had to take place in all three of Switzerland's fully official languages). The demands of operationalization were therefore considerable. In this paper, we present some key aspects of this work and provide a selection of preliminary results on the relationship between linguistic and intercultural skills.

MOTS-CLEFS/KEYWORDS: language economics, language skills, intercultural skills, diversity management

QUEL EST L'IMPACT DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE SUR LA COMMUNICATION VIRTUELLE EN ENTREPRISE ?

Christophe Cusumano, Doctorant

INSTITUTION : HEC-ULG - UNITÉ DE RECHERCHE EGID (ETUDES SUR LE GENRE ET LA DIVERSITÉ EN GESTION)

La communication est un enjeu important sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation (Garcia M.A, 2007); elle fait partie du fonctionnement quotidien du travail et du rapport de l'entreprise avec son environnement. Depuis la fin des années quatre-vingt, la globalisation, la mondialisation et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication participent à complexifier la communication avec ses différentes parties prenantes (son personnel, ses clients/usagers et ses partenaires d'affaires). De nouvelles formes d'organisation du travail se mettent en place avec des relations impliquant de plus en plus des personnes de nationalités et de cultures différentes (D'Irbarne P., 1991; Pesqueux Y., 2004).

Nous nous proposons d'étudier l'impact de cette multiculturalité sur la qualité et l'efficience des communications virtuelles. La virtualité est ici entendue comme l'affranchissement des frontières spatiales, temporelles et organisationnelles par l'usage des T.I.C(Cooper C. Rousseau D., 1999; Duarte D.L. Snyder N.T., 1999; Lipnack J. Stamps J., 1997). Grâce à la virtualité, de nombreuses entreprises entrent donc en relation avec des personnes ayant différents cadres culturels qui peuvent être co-localisés ou dispersés (avec des partenaires situés à l'étranger, y compris dans des fuseaux horaires différents)(D'Irbarne P., 1991; Pesqueux Y., 2004).

Les T.I.C. permettent et conduisent à trois types de distances inter-reliées : spatiale, temporelle et perceptive. La communication interculturelle dans ce contexte virtuel peut conduire à des complexifications à trois niveaux:

- le langage proprement dit : le transfert de l'information par des supports virtuels complique les difficultés liées au fait que les personnes ont des langues maternelles différentes. On peut observer des dissonances communicationnelles (au niveau de la syntaxe, de la sémantique et des registres pragmatiques de la langue) (Davel E. Dupuis J-P. Chanlat J-F., 2008).
- le canal : Il constitue le support physique du message à communiquer (dans ce cas-ci les T.I.C.)(Kerbrat-Orecchioni C., 1995,). Les différentes préférences culturelles peuvent

conduire à des situations d'interopérabilité (présence de différents systèmes technologiques de communication différents) (Rolland J-M., 2010) pouvant potentiellement entraîner des écueils communicationnels allant de malentendus à des dysfonctionnements organisationnels.

- le contexte : les différentes manières culturelles d'appréhender l'environnement (Barmeyer C. Mayrhofer U., 2009) et la distance perceptive de la virtualité (Karjalainen H. Soparnot R., 2010; Parot I., 2005) peuvent potentiellement engendrer des problèmes de zones d'ombre dans la communication. Par conséquent, le travail des autres, leurs situations, etc. risquent d'être plus difficilement perceptible par la communication interculturelle et virtuelle ; cela peut potentiellement compliquer l'ajustement mutuel du travail de chacun, la prise de décision congruente aux différentes situations, etc.

Nous proposons de présenter dans le cadre du colloque une revue de littérature qui visera à identifier les différents aspects autour desquels peuvent se créer des problèmes de communication interculturelles en lien avec la virtualité des communications. Il s'agira de distinguer les facteurs individuels, des facteurs organisationnels, processuels et techniques. Ceci devrait nous permettre de dégager une grille d'analyse théorique qui sera mobilisée ultérieurement dans des études de cas.

Mots-clés : communication interculturelle, communication virtuelle, nouvelle technologie de l'information et de la communication, diversité.

Bibliographie :

- Barmeyer C. Mayrhofer U. (2009). Management Interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan, . *Revue Management et Avenir*, , Vol. 2,(n°22,), p. 109-131.
- Cooper C. Rousseau D. (1999). *Trends in Organizational Behavior*. New York.
- D'Irbarne P. (1991). Culture et effet sociétal *Revue Française de Sociologie* Vol. 32(n°4), p 599-614.
- Davel E. Dupuis J-P. Chanlat J-F. (2008). *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées*. Montréal.
- Duarte D.L. Snyder N.T. (1999). *Managing virtual teams*. San Francisco.
- Garcia M.A. (2007). Diversité des référents culturels dans l'organisation : comment optimiser la rencontre des cultures ?, . *Management et Avenir*, , Vol. 3(n°13), p57-76.
- Karjalainen H. Soparnot R. (2010). Gérer des équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologies, . *Gestion*, Vol. 35 (n°2), p 10-20.
- Kerbrat-Orecchioni C. (1995,). *Les interactions verbales*, (Vol. Tomes 1, 2 et 3,). Paris.
- Lipnack J. Stamps J. (1997). Virtual teams : the new way to work. *Strategy & Leadership*, 27(1), 14-19.
- Parot I. (2005). *Nouvelles situations, nouvelles GRH ? Exemple des équipes à distance*. Paper presented at the Paper presented at the Gestion internationale et pays émergents
- Pesqueux Y. (2004). Culture nationale, valeurs et références ultimes. . *Management internationale*, Vol. 8(n°3), p. 1-9.

Rolland J-M. (2010). *Analyse systémique des tendances e-comportementales induites par les technologies de l'information et de la communication en management à distance*,. Université du Sud Toulon-Var, Toulon-Var.

LANGUAGE USE IN ESTABLISHING RAPPORT AND BUILDING RELATIONS: IMPLICATIONS FOR INTERNATIONAL TEAMS AND MANAGEMENT EDUCATION

Linda Cohen and Jane Kassis-Henderson
ESCP Europe – Paris Campus

When language issues are discussed in management literature the focus has most often been on resolving what has become known as “the language barrier” which is found to slow down business and increase costs for the company. This operational dimension is certainly important, but it has taken centre stage while another important function of communication, namely the management of relations and the establishing of rapport, has tended to be overlooked.

Research conducted on relationship building and managing distance in global teams has shown the importance of psychological and social factors but tends to ignore the primordial role played by verbal communication in intercultural interactions. This is surprising given that varying degrees of language knowledge and of communication competencies among members of such teams can create obstacles for effective team-building and cooperation. Companies invest large amounts in technology such as video-conferencing and sophisticated e-mail networks, and although a *lingua franca* may be used, individuals are often unable to relate to each other. While information has the potential to flow more quickly, collaboration remains difficult as the ‘language barrier’ has not been dealt with effectively. An understanding of language use in interactions is therefore critical for the successful management of interpersonal relations and for establishing rapport in international teams.

This paper demonstrates that these language and cultural differences can be opportunities rather than obstacles and that an understanding of the effects of language strategies and choices leads to more enlightened communication for managing relations and establishing this rapport.

Based on a review of a sample of the management literature and on illustrative empirical data analysed from a sociolinguistic perspective, findings show the importance of understanding language use in context and demonstrate how interactional patterns and discursive strategies affect the management of relations in teams. A lack of trust and the stigmatization of individuals or groups have been identified in recent management research as being part of the risk factors for individuals in multicultural work settings.

The paper discusses the implications of this research for management education and for the development of “soft skills”, said to be lacking among graduate trainee managers.

Some linguists have claimed that many textbooks on intercultural business communication deal with the question of the effective management of communication very superficially. This supports the argument for an interdisciplinary approach bringing together research in the human sciences and management sciences.

It is essential for the “language” faculty in business schools to understand the challenges facing managers in international professional settings. In many “language” courses in business schools in France, for example, the focus is on language as representing a given national culture or “civilisation”. This approach tends to be comparative and contrastive, with the aim of facilitating insertion in a given country, in the case of an overseas assignment for example. However it is insufficient for preparing students for working in international teams.

The recommendation made in this paper is that there should be a shift of focus in language training for management students with an emphasis on “borders and frontiers that join rather than divide” (Alread et al 2003, in Bargiela-Chiappini & Nickerson 2003).

Key words: relationship building, multilingual teams, language strategies, establishing rapport, third culture, management education

References

Charles M.L. (2007), Language matters in global communication: Article based on ORA lecture, October 2006”, *Journal of Business Communication*, 44:260-282.

Feely, A.J. (2002), “Communication across language boundaries”, in *International Management, a cross-cultural approach*, ed. Monir Tayeb, Financial Times Prentice Hall.

Gumperz J. (1970) “Verbal strategies in multilingual communication”, in J.E. Alatis (ed.) *Bilingualism and Language Contact*, Washington D.C: Georgetown University Press, p. 129-147.

Kramsch C. (2009) “Third culture and language education” in Vivian Cook & Li Wei (Eds.) *Contemporary Applied Linguistics*. Vol.1 Vivian Cook, ed. Language Teaching and Learning (p.233-254), Continuum, London.

Mäkelä K., Kalla, H.K., and Piekkari R., (2006) “Interpersonal knowledge sharing within multinationals: Homophily as a driver for clustering” in K. Mäkelä, *Essays on interpersonal level knowledge sharing within the multinational corporation* Helsinki School of Economics A-277, Helsinki, HSE Print.

Madlock P. and Booth-Butterfield M., (2012) “The influence of relational maintenance strategies among coworkers”, *Journal of Business Communication*, vol. 49(1), p.21-47.

Planken B. (2005) "Managing rapport in lingua franca sales negotiations: A comparison of professional and aspiring negotiators" in *English for Specific Purposes* vol 24, p.381-400.

Spencer-Oatey H., "Achieving Mutual Understanding for Effective Intercultural Management", working paper
retrieved from:
http://www2.warwick.ac.uk/fac/cross_fac/globalpeople/resourcebank/researchpapers/mgtmutualunderstanding_v2.pdf

Ting-Toomey, S. (2005), "The Matrix of face: An updated face-negotiation theory". In Gudykunst W.B. (ed.), *Theorizing about intercultural communication*, Sage, CA p. 71-92.

MANAGEMENT, LANGUAGE, AND SOCIAL CAPITAL: A RESEARCH AGENDA

Betty Beeler

Professeur, Langues et Management Interculturel

ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE SAINT-ETIENNE, FRANCE

betty_beeler@esc-saint-etienne.fr

Wei Zhao

Professeur, Economie et Entreprenariat

ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE SAINT-ETIENNE, FRANCE

wei_zhao@esc-saint-etienne.fr

Research on the role of language in company performance has come a long way since Holden's warning in 1987 that "linguists who aspire to an integration of linguistics into the management sciences face a herculean task." (Holden, 1987). Intercultural business communication or "global communicative competence" (Louhiala-Salminen and Kankaanranta, 2011) has indeed become a recognized field of research that can contribute to our understanding of international business outcomes (Brett *et al.*, 2006, Du-Babcock, 2006). Practitioners and researchers have much to gain in building on the groundwork laid by researchers such as Marschan, Welch, and Welch (1997), Feely and Harzing (2003), and Oatey-Spencer (2000).

The purpose of this article is to propose a research agenda focusing on the interplay between management, language, and social capital. As researchers move beyond the question of whether language plays a role in business outcomes to the question of how firms can benefit from a better understanding of the role it plays, the concept of social capital deserves closer attention. As a research field, social capital gathered momentum in the 1980's thanks to the work of Bourdieu (1980), Coleman (1988), Putman, and Burt (2005). The term refers to the advantages, resources, and privileges that come from one's position in a network (Burt, 2005), as well as the investment in one's personal and network relations (Lin, Cook and Burt, 2001). The role of language in network-building is therefore at the heart of the research stream we are proposing.

We will begin with a literature review of existing research on management, language, and social capital such as the work of Spencer-Oatey (2000) on rapport management, the work of Nahapiet

and Ghoshal (1998) on shared narratives and codes, the work of Hinds and Mortensen (2005) on shared identity, and the work of Gallois et al. (1988) on communication accommodation theory. This growing body of interaction-based theory will serve as a platform for our proposal of a structured research stream around the central question of the role of language in relationship-building which is vital to the performance of globalized companies today. Finally, we insist on the need for continued input from disciplines such as sociology, anthropology, psychology, linguistics and sociolinguistics to advance our understanding of the interplay of language, management, and social capital.

Bibliography

Bourdieu, P., (1980), "Le Capital Social. Notes Provisoires", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N° 31, pp.2-3.

Brett, J., Behfar, K., and Kern, M. (2006), "Managing Multicultural Teams", *Harvard Business Review*, November.

Burt, R. S., (2005), *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, Oxford, Oxford University Press.

Coleman, J.S., (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, No. 94, pp. 95-120.

Du-Babcock, B. (2006), "An analysis of topic management strategies and turn-taking behavior in the Hong Kong bilingual environment: The impact of culture and language use", *Journal of Business Communication*, Vol. 43, No. 1, pp. 21-42.

Feely, A.J. and Harzing, A.W. (2003), "Language Management in Multinational Companies", *Cross-cultural management: an international journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 37-52.

Gallois, C, Franklyn-Stokes, A., Giles, H., and Coupland, N. (1988). "Communication accommodation in intercultural encounters", in Y. Kim & W. Gudykunst (Eds.), *Theories in intercultural communication*, pp. 157-185, Sage Publications.

Hinds, P. and Mortensen, M. (2005), "Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication", *Organization Science*, Vol. 16, No. 3, May-June 2005, pp. 290-307.

Holden, N. (1987), "The treatment of language and linguistic issues in the current English-language international management literature", *Multilingua - Journal of Cross-Cultural and Interlanguage Communication*, Vol. 6, No. 3, pp. 233-246.

Lin N., Cook K., Burt R.S. (Eds.), (2001), *Social Capital: Theory and Research*, New Brunswick, New Jersey, Aldine Transaction Publishers.

Louhiala-Salminen, L., and Kankaanranta, A. (2011), "Professional Communication in a Global Business Context: The Notion of Global Communicative Competence", *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 54, No. 3, pp. 244-262.

Marschan, R., Welch, D.E., and Welch, L.S. (1997), "Language: The Forgotten Factor in Multinational Management", *European Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 591–598.

Nahapiet, J. and Ghoshal, S., (1998), "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 2.

Spencer-Oatey, H. (ed.) (2000), *Culturally Speaking: Managing Rapport through Talk across Cultures*, Continuum International Publishing Group.

Spencer-Oatey, H. (2011), "Conceptualising the 'relational' in pragmatics: Insights from metapragmatic emotion and (im)politeness comments", *Journal of Pragmatics*, September.

ATTITUDES TO FOREIGN LANGUAGE USE AND FOREIGN LANGUAGE NEEDS IN THE DANISH PUBLIC SECTOR

Mette Skovgaard Andersen

Lisbeth Verstraete-Hansen

Associate Professor

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

Based on a brand new and not yet published survey investigation concerning actual foreign language use and attitudes towards foreign language needs in the Danish public sector this paper deals with language practices and language beliefs. It discusses the obvious differences between the elements and puts into perspective and discusses the role of needs analyses in language policy in Denmark. The results for instance point to the neglected role of foreign languages in higher education in Denmark.,

Introduction

The need for an official language policy in Denmark has become more evident. The so called ‘Bodil Due-committee’ recently put forward a proposal to the government in which it pointed to several areas of interest where to strengthen the educational effort for foreign languages in Denmark and to identify problematic areas with regards to educational politics. The proposal was meant to form the basis for a national strategy for foreign language education and also tried to estimate the future needs of foreign language competencies in Denmark. However, such estimates often lack research based investigations. In fact we know very little about the actual uses and needs of foreign languages in Denmark. In light of this, this paper will deal with one area of interest, i.e. the Danish public sector.

A survey investigation of foreign language use and needs in the Danish public sector

According to Spolsky (2009) language policy has three interrelated components: practice, beliefs and management.

In this paper we will focus on the two first elements in the Danish public sector. With inspiration from different investigations conducted in Norwegian business enterprises and the Norwegian public sector by the Norwegian researcher Glenn Ole Hellekjær (2007; 2010) but also a similar investigation conducted formerly by one of the contributors *Hvad skal vi med sprog?* (Verstraete-Hansen 2008; What do we need languages for?) we made a survey investigation in the Danish public sector asking the employees about their language use and needs in their daily work.

Results and discussion

Though it is often claimed in the debate about foreign language use and needs in Denmark that English is *the* language in an era of globalization, and though qualitative research for instance in the Danish upper secondary school *Gymnasiet* has shown that Danes themselves think to be fluently speaking English (Mondahl 2011) this brand new and not yet published investigation amongst 675 employees in the Danish public sector points to the fact that English is not the only language used and needed. Almost one fourth of the respondents uses other languages than English, primarily French but also German, Spanish and other languages. For both their use of English as well as their use of other languages they however have to rely on their English competencies acquired during secondary school. The investigation also reveals interesting results with respect to the practice of the employees and the attitudes towards their own success. As an example: Almost none of the respondents refrained from communication situation where they had to use English; however they did think that lack of English competencies in many cases had a negative impact on the success of the communication. This is seemingly in line with investigations in the corporate world (see for instance Verstraete-Hansen 2008) and calls for a discussing about the neglected role of foreign languages in higher education, especially in higher business education where the English only paradigm has been very prominent (see also Colby 2011). In light of these results we will therefore discuss and put into perspective the role of needs analyses in language policy (see for instance Grin 2005 or Long 2005) and the obvious differences between language practices and language attitudes.

References:

- Colby, A./Ehrlich, T...et al. (2011). *Rethinking Undergraduate Business Education: liberal learning for the profession*. Stanford: Jossey-Bass.
- Grin, F. (2005). *L'Enseignement des langues étrangères comme politique publique*. Haut Conseil de l'évaluation de l'école, rapport 2005(19). Paris: Haut Conseil de l'évaluation de l'école.
- Hellekjær, G. O. (2007). *Fremmedspråk i norsk næringsliv - engelsk er ikke nok!* (Fokus på språk, 3). Halden: Fremmedspråksenteret.

- Hellekjær, G.O. (2010). *Språk makt og avmakt: Bruk av og behov for fremmedspråk i statsforvaltningen*, (Fokus på språk, 25). Halden: Fremmedspråkscenteret.
- Long, M. H. (2005). *Second language needs analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mondahl, M. S. Henriksen, B./Andersen, M. S... et al. (2011). *Sprogkernen – en undersøgelse af fremmedsprogsundervisning i det almene gymnasium*. Copenhagen Business School. Institut for Internationale Sprogstudier og Vidensteknologi. Frederiksberg: CBS.
- Spolsky, B. (2009). *Language Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Verstraete-Hansen, L. (2008). *Hvad skal vi med sprog? Holdninger til fremmedsprog i danske virksomheder i et uddannelsespolitisk perspektiv*, København: CBS.

FROM “WORKING LANGUAGE” MANAGEMENT TO MANAGEMENT OF “LANGUAGE DYNAMICS”: MULTILINGUALISM AND MULTICULTURALISM AS AN ASSET FOR COMPANIES

Dr. Yanaprasart, Patchareerat

UNIVERSITE DE BALE

Language dynamics are caught between two contradictory forces : on the one hand, progressivity and efficiency, related to immediacy, economy and simplicity, and, on the other hand, intersubjectivity and fairness, related to participation, collaboration and decoding of complexity (The Dylan Project Booklet, 2011 :30) My contribution is based on a research carried out in the framework of an EU project named “DYLAN” (2006-2011), whose remit is to show how and under what conditions multilingualism constitutes an asset, in particular for the building up of knowledge and for economic development in Europe, and to provide stakeholders (the European Commission, businesses, educational authorities, and the general public) with guidance on how to deal with multilingualism.

Applying a variety of scientific methods and approaches (e.g. applied linguistics, sociolinguistics, economics, organizational management), the project aims at assessing communicative situations involving speakers of different languages in a range of contexts and at showing in what ways and under what conditions the distinct modes of thinking and acting carried by different languages can promote the creation, transfer and application of knowledge.

Workplaces are a setting where major changes in the extent of multilingualism are observable as businesses acquire more and more international partners, and an increasing number of staff from diverse cultural and linguistic backgrounds working in the same teams, physically as well as virtually. It is therefore essential to understand how social actors conceive, represent and actively shape the multilingual and multicultural character of their work.

For this reason, the Businesses terrain (in France, Denmark, Scotland and Switzerland) constitutes one of the four settings in this study. In what way and under which conditions are “multilingual

solutions” not just a response to a problem, but a genuine advantage for businesses? The first main objective of this contribution is to deliver detailed knowledge of actual communication in a variety of multilingual settings, highlighting the complex interplay between observed practices, actors’ representations regarding language, and contextual elements, which all contribute to our understanding of real world communication processes. Secondly, we will present some of the main findings showing that multilingualism and multiculturalism are not two different assets but rather two that are tightly knit. Multiculturalism seems to constitute a necessary condition for exploiting the benefits of multilingualism. At the same time, multilingual practices in mixed teams represent a key strategy, both on relational and instrumental levels, for facilitating the emergence of interculturality, in terms of creativity, innovation, benefices potential, and commercial success for companies

GESTION DES DIFFERENCES DANS UN CONTEXTE MULTICULTUREL : LA COMPATIBILITE DES STYLES

Audrey Assoune

Docteur Sciences de Gestion

IAE DE LA REUNION

Mots clés : compatibilité, gestion des différences, complémentarité, similarité, interculturel, GRH, relation interpersonnelle

Résumé :

La mondialisation, les partenariats internationaux et les fusions sont autant de contextes où se confrontent différentes cultures. Dans certains cas, les managers trouvent les moyens d'optimiser les potentiels humains alors que dans d'autres les résultats sont voués à l'échec. Ces réussites ou échecs dans le cadre de négociations ou de travail en équipe peuvent être appréhendés par une approche interculturelle de la gestion des ressources humaines. Celle-ci apporte des réponses pour mieux anticiper et gérer l'impact des différences culturelles. Cette recherche à une double perspective : académique car elle intègre une approche originale de la multiculturalité par le biais de la compatibilité entre ressources humaines de l'organisation, pratique car elle a pour visée de déterminer de nouveaux styles de management des hommes tout en tenant compte de l'aspect humain, relationnel et communicationnel à l'international.

Nous nous intéressons donc à la notion de compatibilité et l'ancrons dans le cadre d'un contexte multiculturel. Des recherches antérieures suggèrent que les similitudes entre individus accentuent les caractéristiques positives au sein d'un groupe tandis que des différences accentuent les caractéristiques négatives d'une relation. Il est alors intéressant de comprendre sur quels aspects les membres d'une organisation interculturelle doivent être « compatibles » pour garantir au mieux la performance, objet de toute recherche dans le monde de la gestion ?

Les derniers enseignements de la psychologie sociale et de la sociologie des organisations seront une base pour la compréhension des organisations multiculturelles. Nous plaçons au cœur de notre réflexion la compatibilité des styles que nous définirons avec une approche psycho-sociale replacée

dans un contexte plus organisationnel. Nous intéressons donc à deux formes de compatibilité : la similarité et la complémentarité.

En psychologie sociale, la similitude se réfère à quel point les attitudes, les valeurs, les intérêts et la personnalité sont en adéquation entre les personnes (G. Bateson, 1977). Dans une relation symétrique, les auteurs considèrent que les entités partagent les mêmes caractéristiques (Kristof, 1996). De nombreuses recherches ont donc montré que la ressemblance entre les personnes conduisait à l'attraction et la différence à la répulsion (Byrne, 1971, 1992). La similitude représenterait une source de récompense (Clore & Byrne, 1974), d'équilibre ou de profit pour celui qui cherche à valider ses opinions et attitudes. Dans la gestion de différentes cultures, il est important de travailler sur des bases communes au groupe, avoir des styles de gestion compatibles peut devenir un enjeu pour de nouveaux modes de management.

La littérature montre également que la compatibilité se construit sur des différences (ou dissimilarités). Lorsque celles-ci sont acceptées et gérées, nous parlerons de complémentarité. Si pour faire partie d'un groupe il est parfois nécessaire d'avoir quelque chose en commun avec les autres membres, un groupe peut néanmoins reposer sur autre chose que le partage de certains attributs. La possession d'attributs qui définissent le groupe n'est donc plus un critère nécessaire d'appartenance : des différences de position (Chabrol et Olry-Louis, 2007), de rôle, de partage (Jackson, 1992) et de personnalité (Carson, 1969) sont parfois primordiales afin de garantir un équilibre au sein des relations entre les ressources humaines.

En définitive, l'existence de différences au sein de groupe multiculturel doit être gérée pour en faire un atout stratégique RH.

3 Langues, cultures et formation au management

LANGUES ET SCIENCES DE GESTION : JE T'AIME MOI NON PLUS

Céline Davesne,
Professeur Associé,
ROUEN BUSINESS SCHOOL

Nathalie Baudouin

Quatorze ans après la publication de l'article de Rebecca Marschan Piekkari et al *Language : The Forgotten Factor in Multinational Management* dans *European Management Journal*, nous proposons à travers une étude diachronique d'observer l'évolution de ce phénomène dans la littérature internationale en sciences de gestion, et de faire un état des lieux de cette question. Comment la situation a-t-elle, ou pas, évolué ? Comment en parle-t-on et pour dire quoi ? Où en est-on de ce paradoxe ainsi soulevé qui s'est installé 1) entre des organisations de plus en plus internationales et globalisées (Tarique et al, 2010) et une recherche scientifique qui semble négliger des éléments sous-jacents de cette évolution (Feely et al 2000, Verrept 2000) et 2) entre la gestion des compétences humaines devenues internationales, qui composent ces organisations, dont le rôle est devenu clé (Becker et al 2004, Black et al 1999) et une recherche scientifique qui l'effleure du bout du concept à travers, par exemple, le *Global Talent Management* qui pose la question du management et des *more demanding skill-set* de ces équipes (Guthridge et al 2008).

Enfin, nous proposons une étude de cas, celui des publications des chercheurs des Grandes Ecoles de Management françaises, par le biais d'une analyse lexicométrique des manifestations discursives des concepts relatifs aux langues et à la communication dans un corpus représentatif des pratiques de recherche de ces académiques, celui des revues retenues dans les classements de référence. Nous montrons que les chercheurs des GEM (1) ne traitent jamais réellement du rôle social du langage dans les organisations, (2) ne s'intéressent aux langues que dans des environnements multilingues problématiques (Vaara et al, 2005) (3) soit ne considèrent le langage que comme un support au mieux, un vecteur d'information (langage = outil), soit l'intègrent dans des catégories aux limites floues (non définies ?), celles ayant trait aux compétences interculturelles. Dans tous les cas, la

langue n'est considérée que sous sa fonction informative, c'est un outil qu'il est bon pour les acteurs des organisations de maîtriser pour assurer leur fonctionnement; les fonctions identitaires, pragmatiques (le langage permet l'action), sociales sont négligées. Il apparaît ainsi que le concept est épineux pour les académiques qui ont conscience de sa nécessité mais ne disposent pas d'outils théoriques et méthodologiques pour l'appréhender.

En quatorze ans, la langue (le langage ? les langues ?) est passée aux yeux des chercheurs d'un statut de paramètre « oublié », à celui d'une entité encombrante mais incontournable car constitutive des organisations.

Mots-clés : publications en sciences de gestion, langues/langage, analyse lexicométrique, GTM, étude diachronique

Becker, C. D., Fineman, M. R., & Freedman, R. J. (2004). Best Practices in talent management from a study of American and European multinationals. Report conducted by ORC Worldwide on behalf of Industrial Relations Counselors Inc

Black, S. J., & Gregersen, H. B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review* March/April: 52–63.

Feely A. J, Harzing A.W (2004) The language barrier and its implications for HQ-subsiary relationships. *AOM Conference*, New Orleans 6-11 August,
<http://www.harzing.com/download/langbarrier.pdf>

Guthridge, M., & Komm, A. B. (2008). Why multinationals struggle to manage talent. *The McKinsey Quarterly*, May, 1–5.

Marschan P., Welch D, Welch L, (1997) *Language: The Forgotten Factor in Multinational Management*, *European Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp.591-598

Tarique I, Schuler R.S., (2010) Global Talent Management and global talent challenges : Strategic opportunities for IHRM, *Journal of World Business*, 46, 506-516

Vaara et al (2005) Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation, *Journal of Management Studies* 42:3

Verrept (2000) Keynote Speech. European Association of Business Communication, Antwerp.

LE COACHING : DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL AU DÉVELOPPEMENT INTERCULTUREL

Ines Jeddi

**FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION DE TUNIS
ECOLE SUPÉRIEURE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET COMMERCIALES DE TUNIS
UNITÉ DE RECHERCHE GENERAL MANAGEMENT STUDIES**

La globalisation a favorisé la multinationalisation et les mouvements de fusion et acquisition. Au sein des entreprises mondialisées, la communication se fait entre personnes issues de cultures, us et coutumes différentes. Ce contexte pluriculturel est source de malentendus et de conflits interculturels. Il s'avère qu'un frein au progrès peut bien être un frein culturel.

Le développement des compétences interculturelles devient alors indispensable pour garantir le succès de l'échange interculturel. La compétence interculturelle est un construit émotionnel, cognitif et comportemental. La compétence émotionnelle est la prise de conscience des émotions issues de la méconnaissance de l'autre telles que l'anxiété ou au contraire des sentiments de respect pour l'autre. La compétence cognitive est la prise de conscience et la compréhension des différences culturelles. La compétence comportementale est l'aptitude et l'habileté à établir des échanges interculturels avec les autres.

Le coaching est considéré comme un outil de développement des compétences interculturelles. Il permet de tirer parti des différences culturelles grâce au tableau des orientations culturelles, par exemple. Il permet aussi de gérer les différences culturelles par l'utilisation de techniques telles que la programmation neurolinguistique, l'analyse transactionnelle, le recadrage...

Cette communication a un double objectif : D'abord, tenter de déterminer le rôle du coaching dans le passage du développement personnel au développement interculturel des individus. Ensuite, identifier, à partir de ce passage, l'importance relative du développement par le coaching des composantes de la compétence interculturelle, à savoir la composante émotionnelle, la composante cognitive et la composante interculturelle. Autrement dit, le développement des compétences interculturelles par le coaching se fait-il essentiellement par son action sur le volet émotionnel, le volet cognitif ou le volet comportemental ?

Le coaching interculturel a un impact sur les trois volets. Il agit sur la composante émotionnelle en régulant et en contrôlant les émotions dans les interactions au sein d'un groupe

multiculturel. De même, il agit sur la composante cognitive en éveillant la sensibilité interculturelle et en facilitant la compréhension et l'analyse des différences culturelles. Son action sur la composante comportementale consiste à adapter le comportement à la situation de différence culturelle, c'est-à-dire générer un comportement inter-communicatif.

Le coaching interculturel permet à tout un chacun de devenir « porteur de sens » interculturel. Certes, c'est un défi qui nécessite l'intervention d'un coach interculturel compétent, la volonté de changer de la part des coachés et l'acceptation de faire des concessions pour arriver à un compromis.

Mots clés : compétence interculturelle, coaching interculturel, développement personnel, développement interculturel, compétence émotionnelle, compétence cognitive, compétence comportementale.

ELOGE de L'EQUILIBRE ou LA TRADUCTION ORALE CONSECUTIVE COMME OUTIL FORMATEUR DES MANAGERS EN SITUATION DE COMMUNICATION INTERCULTURELLE

Liliane Bois-Simon, Professeur d'Anglais,

ex Responsable de l'enseignement des langues (bsimon@emse.fr)

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES DE SAINT-ETIENNE

Cette communication pose comme postulat que le manager se trouve souvent en position de traducteur, et partant, d'équilibriste. En tant que responsable d'équipes de projet multiculturelles, il (elle) rencontre toute une gamme de situations allant de la véritable traduction d'une langue à l'autre, en passant par le résumé et la synthèse d'interventions uni ou plurilingues, ou l'élaboration définitive de conclusions issues de prises de position diverses où langues et cultures mêlées sont à prendre en compte .

L'exercice de traduction orale , que j'utilise depuis plusieurs années en cours de langue, est un des moyens de sensibilisation des futurs managers à la complexité et au difficile équilibre dont ils auront la responsabilité dans leur conduite de projets.

L'exercice est stimulant intellectuellement parce que très difficile, il sollicite les étudiants dans leurs compétences linguistiques mais aussi, exige une capacité à discerner l'essentiel, à écouter et transférer des messages et peut révéler bien des surprises, y compris lorsque les locuteurs parlent (ou croient parler) la même langue.

Ma communication s'appuiera sur 3 types d'exercices concrets. Tout d'abord des situations unilingues dans la langue maternelle des étudiants, le français (dialogues entre francophones Canadiens et français). Où tout paraît simple mais où l'on découvre la difficulté à comprendre l'autre, même s'il parle la même langue que vous, dès lors que son référent culturel vous est inconnu.

Ensuite des situations unilingues mais pluriculturelles où les locuteurs parlent tous soit le français, soit l'anglais mais proviennent de cultures diverses et où le rôle du manager est de transférer dans une seule langue cible (anglais ou français). Où l'on approfondit la difficulté rencontrée

précédemment puisque l'on doit maintenant traduire , et le cas échéant fournir des explications en tant que traducteur. Où le manager/traducteur devient aussi décripteur et auteur de "notes du traducteur".

Enfin, des situations plurilingues (espagnol, anglais, français) et pluriculturelles où le manager/traducteur doit, en utilisant une langue commune au groupe, proposer une synthèse acceptable par tous. Illustration de la difficulté à trouver une lingua franca qui n'édulcore pas les messages mais permette d'aboutir à une proposition validée par l'ensemble du groupe.

Les travaux de J.Van Dyk, Foreign language learning through oral translation practice of multicultural news websites, Edulearn Proceedings 2009, de Sue Wharton, Critical text analysis : linking language and cultural studies, OUP, 2010, de Jean-René Ladmiral, La médiation interculturelle - une approche interdisciplinaire, Séminaire de 'EHESS de février mars 2011, et surtout les actes du colloque interdisciplinaire de 1996 "Traduire la Culture", qui s'est tenu à la Sorbonne par le Centre d'études canadiennes et le Centre de recherche en traduction et communication transculturelle anglais-français, français-anglais sous-tendront cette communication et permettront d'ouvrir le débat sur des questions proprement pédagogiques d'abord : difficulté de l'exercice de traduction, choix de la traduction orale comme situation de référence, compétences et aptitudes mises en œuvre (rapidité, mémorisation, tri, transfert linguistique, clarté), puis sur des questions de médiation linguistique et culturelle (représentation de l'identité, implicite/explicite) et enfin, sur le rôle du manager en situation de traducteur et d'équilibriste (respect des diversités, conflits, médiations, pouvoir).

mots-clés : traduction orale, médiation interculturelle, référent culturel

LES LANGUES ÉTRANGÈRES APPLIQUÉES AUX SCIENCES HUMAINES : UN OUTIL D'APPRENTISSAGE À PARTIR D'UNE PROBLÉMATIQUE. UN CAS PRATIQUE.

Aguirre Pilar, Blanco Valme

PÔLE COMMUNICATION INTERCULTURELLE, ESC CLERMONT

Mots clé : apprenant, langues étrangères, sciences humaines, apprentissage, problématique complexe.

Dans l'actualité, le discours pédagogique mettant en exergue la nécessité de placer les apprenants au centre de leur formation revient comme une solution possible face à l'attitude, parfois, apathique des apprenants ou encore face au risque de formatage qu'ils encourent dans les écoles de management.

Dans ce contexte, les objectifs d'enseignement doivent viser l'apprentissage approfondi. Celui-ci doit être compris comme la dextérité dans la recherche des informations, sa sélection, son traitement et son application.

Le système généralisé *de la carotte et du bâton*, peut-il induire à l'apprentissage approfondi des langues étrangères et des sciences humaines ?

S'agissant des ces deux champs disciplinaires il nous semble bien plus approprié de susciter la motivation, la curiosité, en proposant des problématiques centrées dans l'appréhension de la réalité aussi ambivalente et ambiguë soit –elle. Celle-ci est une composante incontournable à côté des enseignements pragmatiques proposés dans nos écoles de management.

L'apprentissage des langues étrangères et des sciences humaines pour sensibiliser les apprenants à notre environnement en tant que des êtres uniques dont la pensée s'impose à tout atavisme, à l'opinion facile ou, tout simplement, à l'absence d'opinion, passe par une problématique de départ. Cette problématique doit être suffisamment complexe pour prendre en compte l'aspect social, économique, psychologique, éthique, anthropologique, culturel, politique... La découverte, parfois, des sciences humaines autres que l'histoire a un effet de levier car elles permettent des positionnements différents et donc la possibilité d'avancer plusieurs réponses à la problématique de départ. La sensibilisation aux sciences humaines et le goût pour les langues étrangères viennent en comprenant l'intérêt des sujets, en pratiquant une langue pour exprimer une pensée dans un lieu, la salle de classe.

Mais, avons-nous la prétention de former des jeunes dont les connaissances s'étalent dans tous les sujets et à travers toutes les sciences dites humaines ? Il est impossible d'inclure dans un programme tout le savoir d'un domaine même particulier. Ainsi notre deuxième objectif réside dans la méthodologie de travail qui est basée sur l'apprentissage autonome, car c'est de cela dont les apprenants ont besoin dans le contexte actuel.

Pour conclure, et ceci nous amène à notre troisième objectif, devons nous former des individus individuels ? Certes, mais pas individualistes. Actuellement, un jeune qui n'est pas capable d'être visible et d'agir dans un groupe, quel avantage pourra-t-il tirer dans un avenir proche des enseignements reçus ?

Ainsi, notre dernier objectif implique le savoir-être en équipe. Ce savoir-être passe par le respect des autres et l'honnêteté dans le partage du travail dans l'auto-évaluation et dans l'évaluation des autres. La problématique de départ appelle au savoir-faire et au savoir tout court des uns et des autres de manière que, la responsabilité dans les tâches allouées ne soit pas seulement individuelle mais aussi collective ; que tout apprenant contribue à son propre apprentissage et à l'apprentissage de tous les membres de l'équipe.

VERS UNE « CULTURE POWERPOINT » RAISONNÉE

Peter Handler

WU / WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN

Les présentations comptent parmi les types de communication prédominants dans les entreprises et la vie économique. Avec l'apparition des NTIC et la diffusion de suites bureautiques, faire une présentation signifie souvent utiliser un logiciel de présentation. (La plupart du temps, il s'agit de PowerPoint, produit devenu emblématique.)

En ce qui concerne l'utilisation des logiciels de présentation, on observe principalement les approches suivantes :

1. L'utilisation se fait de façon empirique. Dans le cadre de la « socialisation de base » avec des logiciels d'application – considérée de nos jours comme incontournable – les fonctions élémentaires sont apprises quasiment « en passant », utilisées de manière plus ou moins intuitive et – si besoin est – complétées « sur le tas » par l'acquisition de fonctionnalités supplémentaires et plus pointues. Le résultat s'avère plus ou moins convaincant selon le degré de réflexion et d'habileté chez l'utilisateur.
2. La conception et la réalisation de présentations s'appuient sur la consultation de manuels d'utilisation. Ce type de publications est généralement caractérisé par des directives strictes. Le plus souvent, elles ne sont pas totalement dépourvues de sens, mais restent dogmatiques et manquent de souplesse.
3. Les logiciels de présentation sont associés à des caractéristiques et conséquences négatives – et donc rejetés. Cette approche se retrouve souvent dans des formules tranchantes, comme par exemple « PowerPoint is evil. » (E. Tufte) ou « La pensée PowerPoint : Enquête sur ce logiciel qui rend stupide » (F. Frommer). Il ne faudrait pas toutefois éclipser les apports de ce type de logiciels.

On ne dispose que de très peu d'études scientifiques et raisonnées des problématiques apparaissant lors de l'utilisation de logiciels de présentation. La contribution se propose donc d'aborder les trois domaines suivants :

Les caractéristiques et le potentiel communicatif de logiciels de présentation
Malgré l'impression – due à leur genèse dans l'informatique – d'être quelque chose de tout nouveau, les logiciels de présentation s'insèrent pourtant, par beaucoup d'aspects, dans des traditions communicatives. La linguistique (comme ses prédécesseurs depuis la rhétorique

antique) dispose d'outils variés pour décrire, classier et évaluer les actes de communication rhétoriques (dans un sens très large).

DOs &DON'Ts fondés sur des résultats théoriques des sciences de la communication
Une étude des manuels d'utilisation permet de repérer les directives qui y figurent et de s'interroger sur leur statut qualitatif. L'objectif est de concevoir des DOs &DON'Ts variables mettant en pratique des principes élémentaires de la communication. Même les arguments négatifs du débat à propos de PowerPoint (cf. point n°3 ci-haut) peuvent contribuer – si l'on considère que la critique est justifiée et qu'il faut trouver des remèdes – à la formulation d'instructions pertinentes.

La place de ce type de logiciels dans le portfolio de formation de l'enseignement supérieur en management. Les Ecoles de Management et leurs homologues dans le système universitaire comptent, en général, parmi les « adopteurs précoces » d'innovations médiatiques. Ces établissements ont donc vocation à créer des modules d'enseignement apportant une réflexion théorique venant compléter l'apprentissage pratique. Avec son expertise linguistique, rhétorique et pédagogique, la formation en langues étrangères peut devenir le lieu privilégié où doivent être enseignées de telles compétences. On donnera quelques exemples d'expériences collectées dans un cours de français axé sur l'entraînement de la présentation dans le cadre du master CEMS à la WU (Wirtschaftsuniversität Wien).

Comme les nouveaux médias se trouvent, avec le Web 2.0, une fois encore dans une phase de transformation, on examinera les défis majeurs qui en découlent, comme par exemple les adaptations techniques et modifications conceptuelles permettant la diffusion de présentations en ligne.