

La Communication interculturelle

Un aspect des TIC, trop souvent occulté

Commission « Homme, Communication et SI »

Grâce aux progrès technologiques, rapidement commercialisés à des coûts acceptables, nous bénéficions des facilités de puissants vecteurs de transmission de données ; ce qui nous autorise à effectuer des échanges toujours plus nombreux, toujours plus volumineux.

Cependant, si la transmission de données ne soulève plus de difficultés incontournables, la formulation d'un message destiné à être échangé entre interlocuteurs de culture différente apparaît désormais comme le véritable problème de la Communication.

Dans le cadre d'une conférence matinale organisée par Entrecom, le 11 octobre 2005, Jacques Pateau, consultant en Coopération internationale et professeur à l'Université Technologique de Compiègne a abordé le thème de la communication interculturelle. Nous avons complété les exemples qu'il a évoqués par des retours d'expériences personnelles vécues dans notre milieu professionnel.

La candidature de Paris pour l'organisation des Jeux Olympiques de 2012

De nombreux Parisiens ont été désagréablement surpris par la décision du Comité Olympique de préférer Londres à Paris pour l'organisation des Jeux de 2012. Au-delà d'une brève polémique sur les conditions du vote, personne n'a cherché à incriminer l'obstacle de la communication interculturelle.

Paris offrait un très large éventail de caractéristiques extrêmement positives ; la présentation de son offre était précise et argumentée. Mais, largement mobilisée par l'amélioration de la qualité technique de son dossier, l'équipe parisienne n'aurait-elle pas négligé les risques liés à la communication interculturelle ?

Ceux qui ont vu notre film promotionnel ont découvert de belles images sélectionnées et artistiquement présentées pour convaincre... des Français. Cependant, le marché cinématographique est bien placé pour savoir qu'on ne conquiert pas les spectateurs états-uniens avec des films tricolores. Quelques-uns de nos bons scénarios ont, certes, connu le succès aux États-Unis, sous forme de « remakes » transposés dans le mode de vie américain.

Tous les membres du Comité Olympique, y compris ceux qui n'avaient pas bûché les dossiers de candidatures, ont visualisé les films projetés lors de la réunion de décision. Chacun d'eux a ainsi accueilli un message visuel au travers du prisme de sa propre culture et on ne peut nier que leur perception de ce message ait eu un rôle déterminant dans leur vote.

Un Islandais tombe-t-il, naturellement, sous le charme d'un « petit noir » dégusté à une terrasse du Quartier Latin ? On peut se poser la question.

Retours d'expériences vécues dans le couple franco-allemand

Jacques Pateau, docteur en sociologie et agrégé d'allemand, connaît bien les problèmes de communication du couple franco-allemand, présenté comme le moteur de la construction européenne. Nous lui empruntons quelques-unes des remarques suivantes.

L'arrêt de l'autobus

Dans un autobus français, un voyageur qui désire descendre à la prochaine station appuie sur un bouton et l'écran affiche « arrêt demandé ». Dans un autobus allemand, dans la même situation, l'écran affiche « bushalte » (l'autobus s'arrête).

Là où le français enregistre un souhait, l'allemand indique un résultat.

La définition d'une tâche

Le patron français recommande à son adjoint de « jeter rapidement un œil sur un dossier » ; il en attend, évidemment, dans un délai assez court, une fiche synthétique assortie de commentaires.

Le chef allemand donne son ordre en précisant la forme du résultat et le délai de fourniture.

D'un côté l'élégance d'une litote ; de l'autre, l'efficacité d'un ordre précis.

Le contrôle des billets

Dans les trains français, le contrôleur demande à voir les titres de transport des voyageurs. Dans les trains allemands le contrôleur demande « Quelqu'un est-il monté depuis mon dernier passage ? » laissant le voyageur libre de s'identifier et de présenter son billet ou de poursuivre sa lecture.

D'un côté, le soupçon tatillon ; de l'autre, l'appel à la responsabilité individuelle.

La réunion professionnelle

En France, les réunions sont centrées autour des personnes désireuses de se rencontrer et de poursuivre, dans les couloirs et à la cafétéria, des échanges engagés lors de la discussion. L'ordre du jour est souvent implicite et il est bien rare que les décisions se prennent pendant la réunion. On se contente souvent d'y entretenir ses relations autour de débats philosophiques ou de récits anecdotiques.

En Allemagne, les réunions sont centrées sur la tâche à accomplir et sur le respect strict de l'ordre du jour. L'utilisation du temps est soigneusement contrôlée et aucun participant ne se risquerait à être appelé au téléphone pendant la réunion... qui se terminera inexorablement à l'heure prévue.

L'annonce d'une réunion dans une entreprise franco-allemande provoque des réactions opposées dans les deux communautés :

- d'un côté, les Français s'interrogent « qui va y aller ? » ;
- de l'autre, les Allemands demandent « quel est l'objet de la réunion et quelle décision doit-on prendre ? ».

Le mode d'activité

Les Français sont multi chroniques : ils s'accoutument à mener en parallèle plusieurs tâches, en jonglant de l'une à l'autre, au gré des sollicitations externes et de leurs humeurs personnelles.

Les Allemands se concentrent sur une tâche ; ils préfèrent la terminer avant d'en aborder une autre. D'un côté, l'agilité, de l'autre, la sécurité.

Une tentation méthodologique

Au milieu des années 80, l'entreprise Bull a caressé l'ambition de créer une méthode d'ingénierie des systèmes d'information, commune à toutes les entités du groupe multinational.

L'équipe française et l'équipe allemande ont confronté leurs approches méthodologiques respectives.

- l'équipe française recommandait une démarche merisienne¹ qui combinait les étapes du cycle de vie et les niveaux (conceptuel, organisationnel, logique et physique) du cycle d'abstraction.
- l'équipe allemande préconisait une stricte démarche de conduite de projet, en huit phases.

Les deux équipes ont travaillé dans un climat parfaitement convivial. Au lieu de vouloir imposer sa méthode à coup d'arguments unilatéraux, chaque équipe s'est efforcée de comprendre les bases de l'autre démarche.

Tout le monde s'est accordé pour délivrer à la Direction une conclusion commune : chaque pays

¹ Merise : méthode de développement des systèmes d'information de gestion, lancée en 1978, en France, par le Ministère de l'Industrie.

Voir « Les paradigmes de Merise » La Lettre n°24 – juillet 1996.

devait appliquer la méthode assise sur sa propre culture :

- une approche méthodique en France, où l'on se doit de comprendre le pourquoi de l'utilisation de tel raisonnement dans telle circonstance ;
- une approche directive en Allemagne, où chacun accomplit la tâche qui lui a été confiée, dans le cadre d'un ordonnancement du projet.

Autres expériences vécues dans le contexte international

De la logique de construction de programmes à la programmation structurée

Il y a une trentaine d'années, Jean-Dominique Warnier, ingénieur chez Honeywell Bull, préconisait la mise en application de principes de logique informatique.

Cette méthode (appelée LCP = Logique de Construction de Programmes) considérait tout programme comme un opérateur transformant des données d'entrée en données de sortie. La structure du programme pouvait donc se déduire, logiquement, de celle des sorties et des entrées.

Au cours des ateliers de formation, un profond clivage s'est manifesté dans les populations rencontrées.

- Cette démarche de structuration logique était généralement bien comprise, bien admise et bien pratiquée par les collaborateurs des pays de culture latine : France, Italie, Espagne, Brésil, Afrique francophone, etc.
- En revanche, ces concepts passaient beaucoup plus difficilement dans les pays de culture anglo-saxonne : Allemagne, Royaume-Uni, États-Unis. Cette application mathématique était, généralement, mal perçue de nos interlocuteurs de culture anglo-saxonne qui contestaient une démarche trop dogmatique.

Au-delà des barrières linguistiques, ce clivage n'avait-il pas une origine plus profonde ?

Quelques années plus tard, les principes du « Structured Programming » (programmation structurée) sont venus d'outre-Atlantique. On y retrouvait, certes, les structures élémentaires (répétitives et exclusives) de LCP, mais la construction du programme se dispensait du préalable de l'étude formelle des données de sortie et d'entrée.

Nous arrivions à des résultats pratiquement identiques... mais par des démarches radicalement différentes.

- Les uns s'ingéniaient à organiser méticuleusement et patiemment les données de sorties puis les données d'entrées avant d'en déduire rigoureusement la structure du programme et l'implantation des instructions.

- Les autres assemblaient des briques élémentaires, construisaient un prototype qu'ils modifiaient par approximations successives jusqu'à obtenir ce qui était souhaité.

Les systèmes éducatifs

Notre système éducatif repose sur la soif de la compréhension alors que le système anglo-saxon est tourné vers l'action.

D'un côté, des cours théoriques approfondis et des applications logiques cadrées qui « tombent toujours juste » ; de l'autre, des études de cas, pour monter une solution pragmatique, en combinant divers acquis.

L'éducation parentale

Des parents anglo-saxons, accompagnant leur enfant sur une aire de jeu, lui disent « Go and have fun ! » (Va et amuse-toi !). Dans la même situation, les parents français recommandent « Ne va pas trop loin ! ».

D'un côté, l'incitation à l'aventure et à la découverte ; de l'autre, l'inquiétude et les appels à la prudence.

La contestation

Dans les institutions démocratiques, les décideurs sont invités à solliciter les avis des personnes concernées par leurs prises de position.

Chez certains, on discute « pied à pied » les projets avant notification de la décision mais lorsque celle-ci est prise, tout le monde, y compris ceux qui l'avaient combattue, l'appliquent consciencieusement, avec la plus grande discipline.

Chez les autres, on se garde bien, de part et d'autre, de s'impliquer dans la phase préalable ; on attend que la décision soit notifiée avant de l'appliquer, « en traînant plus ou moins les pieds » : c'est une contestation *a posteriori*.

La leçon des exemples

Les exemples foisonnent dans d'autres contextes.

Là, où les Français « acceptent » un compromis les Anglo-saxons « reach (atteignent) a compromise ».

Là, où les Français affichent un montant minimum précis d'achat dans un centre commercial pour bénéficier de la gratuité du stationnement, les Anglais proposent un montant « raisonnable ».

Les Asiatiques sont condamnés à appliquer une forme de politesse qui interdit de contrarier son interlocuteur et auquel ils ne peuvent jamais dire « non ».

Tous ces exemples illustrent les risques que l'on prendrait, dans le cadre de projets internationaux, en voulant ignorer les différences culturelles actuelles.

La culture n'est pas seulement une affaire de langue

La langue est, certes, le vecteur privilégié de la transmission de la culture au sein d'une communauté, mais d'autres nombreux facteurs jouent un rôle complémentaire dans la constitution d'une culture.

En dépit de la pratique d'une langue commune, les Canadiens, les Belges et les Suisses ont des comportements différents, car ils ne partagent pas la même histoire. Les Wallons, envahis une douzaine de fois au cours des deux précédents millénaires, sont, de ce fait, moins cocardiers que les Français.

Il ne suffit pas de traduire le journal interne (imprimé ou électronique) pour s'adresser à tous les salariés d'une entreprise multinationale.

Vers une nouvelle culture mondialisée

Une valeur universelle

Toutes les cultures intégrées dans les entreprises mondialisées tendent à trouver un dénominateur commun : « Faire de l'argent (make money), le plus vite possible ».

Un langage incontournable

Pour tenter d'améliorer les communications dans les entreprises mondialisées, Jacques Pateau organise des séminaires qui réunissent des participants de nationalités et de cultures différentes.

Pour créer un climat favorable à l'échange sans préjugé, le séminaire commence par une répartition des participants en plusieurs tables de jeu de cartes. Les règles du jeu, dont la valeur des cartes, sont différentes d'une table à l'autre. Les joueurs sont appelés à changer fréquemment de table et à s'adapter à de nouvelles règles artificielles. Après cette prise de conscience, les participants sont invités à indiquer les bases culturelles qui déterminent leur comportement en matière de communication.

À une question triviale, légèrement provocatrice, Jacques Pateau avoue que ces séances internationales et interculturelles sont menées en langue anglaise ; il admet, humblement, que cette pratique, imposée par notre environnement, introduit un certain biais.

Une démarche

Dans un premier temps, pour motiver les membres d'une communauté multiculturelle, il conviendrait de savoir se « décentrer » de ses propres systèmes de valeur.

Jacques Pateau, illustre cette démarche par cette formule imagée : « poser ses valises et apprendre à se mettre dans les baskets de l'autre ».

Et maintenant...

L'analogie de la pâte à modeler

Ils sont bien beaux tous ces petits bâtonnets de pâte à modeler lorsque chacun arbore la vivacité et la pureté de sa couleur : bleu nuit, rouge carmin, vert tendre, noir d'ébène, blanc immaculé, etc.

Il est bien tentant de les associer pour élaborer des objets multicolores ; on a ensuite la possibilité d'en récupérer la matière pour fabriquer d'autres objets.

Mais, peu à peu, en se frottant les uns aux autres, au hasard des contacts, des adhérences, les composants perdent leur belle couleur pour prendre une teinte grise, légèrement violacée, uniforme. Il n'est plus besoin de prendre des précautions pour produire indéfiniment des objets grisâtres !

La croisée des chemins

Ainsi deux voies extrêmes s'ouvrent à nous :

- se cramponner viscéralement à ses propres valeurs culturelles, en prétendant qu'elles sont intangibles ;
- fondre ses valeurs dans le creuset forgé par les usages dominants, pour contribuer à une nouvelle culture.

Dans le premier cas, on conserve sa pureté culturelle, mais on se limite à travailler en une seule couleur.

Dans le second cas, on accepte d'écorner sa culture au profit d'une économie qui produira, à meilleur coût, toujours plus d'objets standardisés.

Sans doute, pourrez-vous nous aider à tracer une voie médiane entre ces dérives extrêmes ? ▲

a_coulon@club-internet.fr