

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Batna -2- Mostafa Ben Boulaid



Faculté des Lettres et des Langues Étrangère
Departement De Langue Et Litterature Françaises
École doctorale Algéro-Française / Antenne de Batna

Thème :

**La compétence communicative et l'interculturalité
en milieu plurilingue Algérien**

Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme du Doctorat ès sciences

Option : Sciences du Langage

Sous la direction de :
Dr. SOUAD Babasaci

Présentée par :
BEROUAL Kamel

Membres du Jury

Pr.Leila Boutamine	Université de Batna 2	Président
Dr.Souad Baba Saci	Université de Sétif 1	Rapporteur
Dr.Naima Mekaoussi	Université de Batna 2	Examineur
Dr.Souad Khodour	ENS Constantine	Examineur
Dr.Tarek Ben Zeroual	Université de Batna 2	Examineur
Dr.Badreddine Loucif	Université de Khenchela	Examineur

Année Académique 2024 - 2025

DEDICACES

À mes très chers parents, Qui ont su me transmettre les valeurs du travail et de la persévérance. Votre amour et vos sacrifices ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui. Puisse ce modeste travail être le témoignage de ma profonde gratitude et de mon respect éternel.

À mon épouse, Compagne de tous les instants, ton soutien sans faille et tes encouragements ont été le phare qui a guidé mes pas tout au long de ces années d'efforts.

À mes chers enfants, Vous êtes la source intarissable de ma motivation et de ma volonté de réussir. Puissiez-vous trouver dans la réalisation de ce travail, l'exemple à suivre pour atteindre vos rêves les plus ambitieux.

À mes frères et sœurs, Liés par les liens sacrés de la famille, vous avez été mes plus fidèles supporters. Votre confiance en moi n'a jamais faibli.

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements vont d'abord à Madame Souad Babasaci, ma directrice de recherche, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et son suivi rigoureux qui ont grandement contribué à la réalisation de ce travail. Ses encouragements et sa bienveillance m'ont permis de progresser dans mon cheminement.

J'exprime ma profonde gratitude aux membres du jury qui me font l'honneur d'évaluer cette thèse. Leurs remarques et commentaires permettront, j'en suis certain, d'enrichir davantage ce travail.

Ma reconnaissance va également à tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à l'élaboration de cette thèse. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma gratitude pour leur aide précieuse, leurs conseils judicieux et leur soutien indéfectible.

Que tous ceux qui ont contribué, par leurs connaissances, leur expérience ou leurs critiques constructives, à l'amélioration de ce travail, trouvent ici l'expression de ma sincère reconnaissance.

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE

PARTIE THÉORIQUE

Chapitre I : La situation sociolinguistique algérienne

Chapitre II : La compétence communicative et interculturelle

Chapitre III : Modèles de développement des compétences en communication interculturelle

Chapitre IV : L'apprentissage/éducation interculturelle en milieu professionnel

Chapitre V : La communication interculturelle en milieu professionnel

Chapitre VI : Culture et interculturalité en milieu professionnel

PARTIE PRATIQUE

Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

Chapitre III : Entretien avec les employés étrangers

CONCLUSION GÉNÉRALE

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

Liste des tableaux

<i>Tableau 1. Synthèse de la politique linguistique en Algérie (Miliani, 2004, p.215)</i>	<i>33</i>
<i>Tableau 2. Les langues et leurs attributs (Calvet, 1996, p.29).....</i>	<i>38</i>
<i>Tableau 3. Tableau descriptif des langues en contact et leurs attributs</i>	<i>39</i>

Liste des figures

<i>Figure 1. La politique linguistique selon Jean Louis Calvet (1987)</i>	<i>29</i>
<i>Figure 2. La typologie des formations interculturelles (Gertsen, 1990)</i>	<i>92</i>
<i>Figure 3. La classification des méthodes d'enseignement interculturel (Gudikunst & Hammer, 1983)</i>	<i>95</i>

Liste des acronymes et des abréviations

CCI : La compétence communicative interculturelle.

TIC : Technologies de l'information et de la communication.

UNESCO : L'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture.

**INTRODUCTION
GÉNÉRALE**

Cette recherche étudie de manière approfondie la compétence communicative interculturelle dans les milieux professionnels multinationaux algériens. En effet, les transformations. En effet, Les transformations majeures qu'a connues le monde au cours des dernières décennies, sous l'effet conjugué de la mondialisation des économies et des sociétés, des révolutions technologiques et des mouvements de populations, ont profondément modifié le visage des organisations et les conditions d'exercice des activités professionnelles. Dans ce contexte de circulation accrue des biens, des capitaux, mais aussi des individus et des idées, les contacts entre cultures différentes se sont considérablement intensifiés et multipliés, en particulier au sein des entreprises multinationales.

Désormais installées dans une multitude de pays, exposées à des environnements socioculturels variés, ces firmes n'ont d'autre choix que de s'adapter aux diversités rencontrées si elles veulent assurer leur pérennité et leur développement. Gérer la pluralité des identités culturelles, qu'elles soient nationales, ethniques, linguistiques ou religieuses, tout en préservant une cohésion globale, représente ainsi l'un des défis majeurs du management contemporain. C'est ce que de nombreux spécialistes ont qualifié d'"impératif interculturel" devenu incontournable pour les organisations.

Ce défi est d'autant plus prégnant que la vitalité et la performance de ces entreprises reposent en grande partie sur la qualité des interactions au sein de leurs équipes. Or, ces interactions se déroulent précisément à la croisée de systèmes de représentations et de références culturelles parfois très contrastés et potentiellement conflictuels. Communiquer efficacement malgré ces différences de valeurs, de codes, de référents spatio-temporels ou langagiers constitue dès lors un enjeu stratégique de premier ordre pour optimiser le travail collaboratif.

L'Algérie constitue un terrain d'étude propice et révélateur de cette problématique à plusieurs égards. En vertu de son histoire et des contacts de civilisations qui s'y sont succédé, le pays offre une situation de plurilinguisme et de coexistence de cultures arabo-musulmane, berbère et occidentale. Cette diversité linguistique et identitaire, combinée à un puissant processus de réaffirmation culturelle et de réislamisation, se traduit par la prégnance de codes, de valeurs et de référents spécifiques marquant les sphères privée et professionnelle.

Dans ce contexte complexe aux repères pluriels, l'implantation d'entreprises multinationales génère inévitablement des situations de travail mettant en présence des

équipes multiculturelles. La communication, au cœur de l'activité productive, se trouve ainsi confrontée à des réalités interculturelles délicates à appréhender et à négocier. Divergences de cadres de référence, malentendus, incompréhensions constituent autant de défis pouvant impacter la performance des interactions professionnelles et organisationnelles.

En effet, parvenir à établir une communication efficace entre des individus issus de cultures différentes, aux systèmes de valeurs parfois très éloignés, n'a rien d'évident ni d'aisé. Quand les langues maternelles divergent, que les rapports au temps, à l'espace, au travail ou à l'autorité sont dissemblables, quand les moyens et même les objectifs de la communication diffèrent profondément, le risque d'incompréhension mutuelle, de malentendu ou de conflit est réel et peut rapidement miner la collaboration.

Une bonne connaissance théorique des cultures en présence ne suffit d'ailleurs pas à résorber ces écueils. C'est toute la dynamique concrète des interactions interculturelles quotidiennes au travail qu'il faut arriver à appréhender et à maîtriser. Les compétences purement linguistiques ou techniques, aussi importantes soient-elles, doivent ainsi être complétées par un ensemble de capacités transversales permettant de décoder les implicites culturels, de s'ajuster aux différents cadres de référence, de choisir les stratégies communicationnelles pertinentes, etc.

De fait, une riche littérature scientifique s'est développée depuis plusieurs décennies pour tenter d'appréhender et de théoriser cette réalité interculturelle complexe, qu'il s'agisse des approches culturalistes, interactionnistes, de la communication interculturelle, ou d'autres courants complémentaires. Un large éventail de modèles et de cadres conceptuels a été proposé pour analyser les différences culturelles, leurs impacts sur les interactions, ainsi que les compétences à développer pour les individus et les organisations afin de mieux les gérer.

Les travaux fondateurs sur les dimensions culturelles nationales, tels que ceux de Hofstede, Hall ou Trompenaars, ont tenté d'établir des typologies des cultures en dégagant des invariants comme les rapports à l'autorité, à la hiérarchie, la gestion du temps, de l'espace, etc. Bien que critiquées pour leur caractère trop statique et déterministe, ces grilles de lecture ont le mérite d'offrir des clés de compréhension des différences culturelles en jeu.

D'autres approches ont plutôt cherché à conceptualiser les processus dynamiques à l'œuvre dans les contacts interculturels. Ainsi, les tenants de l'acculturation comme Berry et Sam ont exploré les multiples stratégies d'adaptation déployées par les individus, entre assimilation, intégration, séparation ou marginalisation. La psychologie interculturelle de son côté, à travers Camilleri, Abdallah-Preteceille ou encore Ogay, s'est intéressée aux phénomènes identitaires et aux processus psychologiques sous-tendant les interactions.

Dans une perspective davantage axée sur la communication, de nombreux chercheurs ont développé des cadres d'analyse spécifiques. Les principaux modèles proposés pour penser la compétence communicative interculturelle méritent d'être mentionnés ici, tant ils ont marqué ce champ d'études.

Le modèle des savoirs de Byram et Zarate (1997) identifie quatre composantes interdépendantes : les savoirs (connaissances culturelles), les savoir-comprendre (capacités d'interprétation), les savoir-faire (aptitudes à interagir) et les savoir-être (attitudes et valeurs). Byram (1997) approfondit ensuite sa réflexion dans son modèle de la compétence communicative interculturelle qui cumule savoirs, savoir-être, savoir-comprendre, savoir-apprendre/faire, savoir s'engager.

Le modèle du "third place" développé par Kramsch (1998) conçoit quant à lui la rencontre interculturelle comme un espace tiers, distinct des cultures initiales en présence, au sein duquel se (re)définissent les modalités d'interaction et les codes de référence à travers un processus de "décentration".

Plus récemment, les chercheurs se sont penchés sur les interactions interculturelles dans les contextes spécifiques des entreprises et des organisations professionnelles. Murphy-Lejeune propose un modèle adapté aux compétences mobilisées en situation de mobilité, intégrant diverses dimensions interculturelles, interactionnelles et linguistiques.

Dans cette veine, les travaux d'Iribarne sur "la logique de l'honneur" analysent les divergences culturelles au travail et leur impact sur les systèmes de management et de coopération, en particulier autour des valeurs de respect, de hiérarchie et de parole donnée. L'anthropologie de la communication initiée par Gumperz, Hymes ou Philips, en étudiant la variation culturelle des pratiques langagières, a aussi inspiré de nombreuses études sur la communication interculturelle en entreprise.

Parallèlement, certains auteurs ont cherché à intégrer plus spécifiquement la dimension linguistique à la compétence communicative interculturelle. Puren fait ainsi la distinction entre la compétence culturelle générale et les savoirs linguistico-culturels propres aux langues étudiées. Frank propose quant à lui une conception langue-culture de la compétence en communication interculturelle.

Malgré cette foisonnante production académique, force est de constater que si de nombreux travaux théoriques et empiriques ont bien approfondi certains aspects ou dimensions spécifiques, peu sont réellement parvenus à embrasser dans sa globalité et sa complexité la question de la compétence communicative interculturelle en contexte professionnel.

Malgré cette riche littérature scientifique, plusieurs limites et zones d'ombre persistent dans notre compréhension de la compétence communicative interculturelle en milieux professionnels. Plusieurs angles morts et besoins de clarification et d'approfondissement se font jour, justifiant pleinement la pertinence d'une nouvelle recherche sur ce sujet.

Tout d'abord, si les différents modèles théoriques évoqués précédemment ont permis de mieux cerner certaines composantes de cette compétence, rares sont ceux qui en proposent une vision d'ensemble, globale et opérationnelle. La plupart se sont focalisés sur des dimensions particulières (composantes culturelles, stratégies communicatives, processus psychologiques, etc.) en négligeant d'autres aspects pourtant essentiels.

Nous constatons aussi constate ainsi un manque de cadres conceptuels intégrateurs permettant d'appréhender cette compétence dans toute sa richesse et sa complexité. Si le modèle de Byram par exemple identifie bien des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être communicatifs et interculturels clés, il laisse dans l'ombre les compétences linguistiques, pragmatiques, stratégiques ou encore les dynamiques d'apprentissage de ces compétences.

De même, les approches par dimensions culturelles nationales proposent un prisme d'analyse utile des différences en jeu, mais sans véritablement rendre compte de leurs impacts communicationnels concrets ni des moyens d'y remédier au quotidien. Une vision plus englobante et contextualisée semble nécessaire.

Ensuite, la plupart des études réalisées jusqu'à présent l'ont été essentiellement dans des contextes culturels relativement circonscrits et proches, comme en Amérique du Nord ou

en Europe occidentale. Les chercheurs se sont focalisés sur des environnements somme toute assez familiers, partageant de nombreux traits culturels communs.

Peu de travaux se sont réellement penchés sur les terrains beaucoup plus contrastés des pays émergents ou en développement, pourtant de plus en plus intégrés dans les échanges économiques mondialisés. Or, c'est précisément dans ces contextes que les défis de la communication interculturelle, avec leurs différences civilisationnelles, linguistiques et religieuses majeures, se posent avec le plus d'acuité pour les organisations internationales.

Les milieux professionnels algériens, où coexistent des identités arabo-musulmane, berbère et occidentale, constituent à cet égard un cas d'école particulièrement riche et complexe, encore trop peu exploré scientifiquement. L'implantation de multinationales pas si récente que cela, elles ont toujours été là, depuis l'indépendance, notamment dans le domaine du pétrole, c'est plutôt leur nombre qui a augmenté et a excédé le domaine des hydrocarbures. Dans ce pays soulève inévitablement d'importants enjeux communicationnels et interculturels qu'il convient d'analyser finement.

En outre, bon nombre de recherches antérieures ont parfois souffert d'un manque de données empiriques de première main, récoltées directement sur le terrain à l'aide de méthodes qualitatives approfondies. Si certaines se sont appuyées sur des études de cas ou des entretiens, rares sont celles ayant réellement procédé à des observations ethnographiques de longue durée, par immersion au cœur même des équipes multiculturelles.

De même, si des enquêtes par questionnaires ont été menées, elles se sont souvent limitées à de petits échantillons peu représentatifs à l'échelle locale ou nationale. Un réel déficit de matériaux empiriques massifs et diversifiés se fait sentir pour solidement étayer les modélisations théoriques.

Par ailleurs, les recherches se sont essentiellement concentrées sur les interactions interculturelles entre les employés des organisations, en négligeant les rapports et interfaces avec les clients, les usagers, les fournisseurs ou les partenaires extérieurs. Or ces interactions avec les parties prenantes constituent pourtant un enjeu communicationnel majeur pour la pérennité et la performance des entreprises.

De la même manière, peu d'études ont réellement distingué les différents niveaux hiérarchiques et statuts des personnels en présence. Le niveau de compétence requis et les

défis rencontrés peuvent pourtant varier considérablement selon qu'on est cadre supérieur, employé de terrain, ou encore personnel en contact direct avec les publics.

Enfin, un dernier angle mort persiste concernant les conditions concrètes de développement et d'acquisition de cette compétence communicative interculturelle en entreprise. Si quelques pistes ont été évoquées (formations, immersions culturelles, etc.), aucun cadre global ni aucune méthodologie opérationnelle n'a véritablement été théorisé et formalisé.

C'est pour toutes ces raisons que la présente recherche doctorale se propose d'étudier, dans le contexte des milieux professionnels multinationaux algériens, la compétence communicative interculturelle sous un angle résolument global, empirique et opérationnel.

Problématique :

En dépit la reconnaissance croissante des enjeux de la communication interculturelle pour les entreprises multinationales, notamment lorsqu'elles s'implantent dans des environnements socio-culturels très contrastés, force est de constater que les connaissances sur la compétence communicative interculturelle en contexte professionnel restent encore parcellaires et insuffisamment opérationnalisées.

Si les différents modèles théoriques développés ont permis d'appréhender certaines dimensions spécifiques (culturelles, stratégiques, linguistiques, etc.), peu proposent à ce jour une vision d'ensemble, globale et applicable de cette compétence transversale et complexe que nous pourrions appliquer au contexte plurilingue algérien.

En ce sens et afin d'y remédier, nous formulons la problématique quelle conception pouvons-nous formuler pour la compétence interculturelle dans le contexte professionnel multinational algérien ? comment et par quel appareillage conceptuel et opérationnel pouvons-nous l'appréhender dans sa richesse et sa complexité ? Quels apports pourrait avoir cette recherche sur le terrain ?

Il s'agira d'identifier précisément les composantes linguistiques, pragmatiques, stratégiques et interculturelles de cette compétence, d'analyser leurs interactions, ainsi que les conditions optimales pour les acquérir et les développer en contexte de travail multiculturel en Algérie. L'objectif est de fournir aux entreprises et à leurs employés un cadre de référence structuré et aculturel pour piloter cette compétence clé.

Afin de circonscrire cette problématique et de guider le travail d'investigation, plusieurs hypothèses générales peuvent être avancées, appelées à être précisées, nuancées ou réfutées au fil de l'étude.

Une première hypothèse pourrait être que la compétence communicative interculturelle en milieu professionnels multinationaux algériens revêt des spécificités par rapport aux modèles théoriques généraux existants. Les contextes sociolinguistique, civilisationnel et religieux particuliers de l'Algérie imprimeraient une configuration singulière à cette compétence.

En effet, les cadres de référence empreints des identités arabo-musulmane, berbère et occidentale avec lesquels doivent composer les entreprises étrangères implantées, sont suffisamment contrastés pour requérir des habiletés communicatives et interculturelles spécifiques, encore peu théorisées. Les divergences sur les plans linguistique, des représentations spatiales et temporelles, des valeurs au travail, des rapports à l'autorité, etc. nécessiteraient d'intégrer de nouvelles dimensions.

Nous pouvons ainsi faire l'hypothèse que la compétence communicative interculturelle dans ce contexte ne se limiterait pas aux seules dimensions interculturelles générales ou aux stratégies d'ajustement usuelles, mais requerrait aussi des connaissances linguistico-culturelles, pragmatiques, rhétoriques, comportementales spécifiques à l'environnement socio-professionnel algérien.

Une deuxième hypothèse de travail pourrait être que le développement de cette compétence communicative interculturelle en milieu multinational algérien s'opère selon un processus dynamique et expérientiel très contextualisé. Son acquisition progressive ne serait efficace que par une immersion de longue durée sur le terrain professionnel réel et les interactions quotidiennes avec les différents partenaires.

Les formations théoriques classiques sur les dimensions culturelles ou les stratégies communicatives auraient ainsi un impact limité si elles ne sont pas couplées à une pratique effective dans l'environnement de travail concerné. Seule la confrontation récurrente, réflexive et accompagnée à la complexité des situations permettrait de développer cette compétence de manière pérenne.

Cette hypothèse impliquerait donc de concevoir des modèles d'acquisition et de dispositifs de formation spécifiques, centrés sur l'expérimentalisme et l'immersion culturelle dans les

entreprises algériennes. L'approche transmissive classique devrait laisser place à des démarches actionnelles, collaboratives et itératives intégrant pleinement les réalités du terrain.

Une troisième hypothèse pourrait porter sur les différents degrés ou niveaux de maîtrise de la compétence communicative interculturelle selon les statuts et fonctions des personnels en entreprise. L'importance et la nature même des compétences requises varieraient en fonction des postes occupés.

Nous supposons que les exigences pour les cadres supérieurs, amenés à interagir au plus haut niveau et incarner le leadership interculturel de l'organisation, seront plus poussées que pour les employés de base. De même, le personnel en contact direct avec les clients, fournisseurs et partenaires extérieurs aurait besoin de compétences davantage axées sur la communication directe et les savoir-être relationnels.

À l'inverse, pour les fonctions sans interaction avec l'extérieur, les compétences interculturelles internes à l'entreprise seraient prédominantes. Ces distinctions de périmètres amèneraient à décliner différents profils de compétence selon les métiers, avec des priorités de développement différenciées.

Motivations de la recherche

Cette recherche sur la compétence communicative interculturelle en milieux professionnels multinationaux algériens puise sa motivation première dans les enjeux sociétaux, économiques et scientifiques qu'elle soulève.

D'un point de vue sociétal, tout d'abord, la mondialisation des échanges et la mobilité accrue des individus et des organisations ont considérablement accru les contacts entre cultures différentes, générant de nouveaux défis d'intégration, de dialogue et de vivre-ensemble. Mieux comprendre les dynamiques interculturelles à l'œuvre, en particulier dans les sphères professionnelles où elles cristallisent de nombreux enjeux identitaires et économiques, apparaît désormais comme une nécessité sociale.

Sur le plan économique ensuite, la capacité des entreprises multinationales à relever ces défis interculturels, notamment lors de leurs implantations dans des environnements socio-culturels très différents des leurs, constitue un impératif stratégique conditionnant leur compétitivité et leur pérennité. Développer des compétences communicatives et

interculturelles performantes au sein de leurs équipes pluriculturelles représente un véritable levier de performance globale.

D'un point de vue scientifique enfin, si de nombreuses recherches ont déjà exploré certains aspects des interactions interculturelles, le champ reste encore largement en friche concernant les spécificités des situations professionnelles multiculturelles, en particulier dans des contextes socio-culturels complexes comme celui de l'Algérie. œuvrer sur l'enrichissement théorique et pratique nécessaire à l'alimentation de la recherche dans ce domaine.

Choix du terrain d'étude

C'est précisément pour ces diverses raisons que le choix s'est porté sur le terrain des multinationales implantées en Algérie pour mener cette recherche doctorale. Ce pays constitue un cas d'école particulièrement riche et révélateur des enjeux contemporains de la communication interculturelle en entreprise.

D'un point de vue sociologique et anthropologique, l'Algérie offre en effet une situation de pluralité culturelle et linguistique remarquable, à la croisée des mondes arabo-musulman, berbère et occidental. Cette diversité intrinsèque, combinée à un puissant processus de réaffirmation identitaire, se traduit dans les espaces professionnels par la prégnance de référents civilisationnels, linguistiques et comportementaux spécifiques.

De plus, l'ouverture économique récente du pays et l'arrivée de nombreux investissements étrangers, en particulier d'entreprises multinationales, placent ces dernières dans des situations de travail où la gestion des différences culturelles se révèle un défi opérationnel et stratégique majeur.

Enfin, malgré l'intérêt évident de ce terrain d'étude complexe et sa forte valeur heuristique potentielle, force est de constater qu'il nécessite d'être enrichi par la recherche académique sur la communication interculturelle en milieux professionnels. Il constitue donc un champ d'investigation empirique et théorique prometteur.

C'est donc par la conjonction d'enjeux sociétaux réels, de problématiques économiques stratégiques pour les organisations et d'un fort potentiel de production de nouvelles connaissances scientifiques que s'est imposé ce sujet de recherche doctorale. L'ambition est

de proposer de nouvelles clés de compréhension et des pistes d'action opérationnelles sur une thématique désormais incontournable.

Afin d'atteindre les objectifs fixés et de répondre à la problématique posée, nous proposons une démarche mixte, combinant outils qualitatifs et quantitatifs, selon les principes de la triangulation des données.

Dans un premier temps, une campagne d'observations ethnographiques et d'entretiens semi-directifs sera menée au sein d'un échantillon représentatif de multinationales implantées en Algérie et issues de divers secteurs d'activités (industrie, services, hautes technologies, etc.). Ces entreprises seront soigneusement sélectionnées afin de couvrir différentes cultures d'origine (américaines, européennes, asiatiques, etc.) et tailles d'organisation.

L'objectif de cette première phase qualitative sera d'appréhender dans toute leur richesse et leur complexité les réalités vécues au quotidien par les équipes pluriculturelles de ces entreprises. Grâce à une présence prolongée sur le terrain, par immersion au cœur même des services et ateliers, un accès privilégié sera obtenu aux situations réelles d'interactions interculturelles.

Les observations ethnographiques systématiques permettront de recueillir des données de première main sur les pratiques communicatives déployées, les stratégies mises en œuvre, les éventuelles tensions, dérapages ou incompréhensions générées par les différences culturelles. Une attention particulière sera portée aux éléments de langage verbal et non-verbal, aux implicites comportementaux, aux rituels et codes en vigueur.

En complément à ce travail d'observation, de nombreux entretiens semi-directifs seront conduits, aussi bien avec les expatriés étrangers qu'avec les employés algériens, et ce à tous les niveaux hiérarchiques. A partir d'un guide d'entretien soigneusement élaboré, les participants seront amenés à s'exprimer librement sur leur vécu, leurs expériences, leurs ressentis et leurs analyses de la réalité interculturelle dans laquelle ils évoluent.

Ces récits et témoignages de première main, une fois rigoureusement retranscrits, constitueront une masse significative de données qualitatives pertinentes à analyser finement. Les divergences de perceptions, de vécus et de stratégies communicatives entre les différents groupes culturels pourront ainsi être mises en lumière.

Dans un second temps, un vaste questionnaire quantitatif sera administré à grande échelle auprès d'un large échantillon représentatif de l'ensemble des employés des multinationales algériennes, toutes origines et secteurs confondus. Élaboré à partir des enseignements de la phase qualitative, cet outil permettra de mesurer statistiquement certains phénomènes liés à la compétence communicative interculturelle.

Seront ainsi objectivés des données comme la fréquence des difficultés rencontrées, le degré d'aisance ressenti dans les interactions multiculturelles, le niveau estimé de maîtrise des différentes composantes communicatives et interculturelles, l'importance accordée à ces compétences, la perception de la formation reçue, etc. Des liens pourront également être établis entre ces variables et certains facteurs comme la culture d'origine, la fonction occupée, l'ancienneté ou encore le degré d'expatriation.

Le traitement statistique rigoureux de ce riche matériau quantitatif, complété et enrichi par les observations ethnographiques et les témoignages qualitatifs, permettra de dégager des tendances fortes, de modéliser les processus à l'œuvre et de mettre au jour d'éventuelles catégories de profils types.

Tout au long de ce travail de recherche empirique, une démarche compréhensive, ouverte mais rigoureuse, sera privilégiée. L'ambition sera de respecter au mieux la parole et le vécu des acteurs de terrain, sans chercher à tout prix à faire entrer leurs réalités complexes dans des cadres théoriques pré-établis.

Cette recherche se structure en deux grandes parties, théorique et pratique. La partie théorique, subdivisée en six chapitres, posera d'abord le cadre général de la situation sociolinguistique et des politiques linguistiques en Algérie, avant d'approfondir les concepts clés de compétence communicative et interculturelle. Différents modèles théoriques de développement de ces compétences seront ensuite étudiés, puis leur application au contexte spécifique des milieux professionnels algériens sera explorée, en abordant notamment les questions de communication, de culture et d'interculturalité au travail. La partie pratique comprendra trois chapitres consacrés à la présentation et à l'analyse détaillée des données empiriques récoltées sur le terrain auprès d'employés étrangers et algériens, par le biais de questionnaires et d'entretiens approfondis. Cette riche base servira à synthétiser les principaux résultats et à dégager des pistes de modélisation de la compétence communicative interculturelle en milieux professionnels multinationaux algériens.

PARTIE
THÉORIQUE

Chapitre I :
La situation sociolinguistique
algérienne

La situation sociolinguistique algérienne se caractérise par son hétérogénéité d'une part et sa complexité d'une autre part. Une hétérogénéité vue par le nombre de langues ou variétés en présence : l'arabe classique, l'arabe littéraire ou moderne ; l'arabe algérien ; le français (langue étrangère qui jouit d'un statut particulier), et le tamazight avec ses différentes variantes régionales (chaoui, kabyle, mozabite, tergui...) ; s'ajoutent à cette diversité les « langues étrangères » enseignées à l'école algérienne, notamment aux niveaux secondaire et universitaire, comme l'anglais, l'espagnol, l'italien, l'allemand...

Une situation sociolinguistique complexe, une complexité qui peut s'expliquer par le nombre de variétés et leurs statuts ; nous pensons que cette complexité ne peut pas être justifiée uniquement par le nombre de langues et variétés en présence. On a des exemples de plusieurs pays qui fonctionnent avec plusieurs langues dans une impeccable concordance. À notre sens, cette particularité du paysage sociolinguistique algérien résulte surtout des politiques linguistiques imposées depuis la période coloniale jusqu'à nos jours, comme l'explique Grandguillaume : « (...) Cette politique a été imposée d'en haut, sous l'effet de la contrainte (...) s'est davantage appuyé sur l'effet de pouvoir que sur l'adhésion des couches sociales intéressées » (1998, p.20). Les politiques linguistiques adoptées par les différents gouvernements algériens ont participé à modeler le paysage sociolinguistique algérien actuel, bien entendu, sans prendre en considération les pratiques linguistiques de la population algérienne. L'arabe classique et le français ont toujours demeurées, à travers l'Histoire, des langues officielles en Algérie, alors que les langues du peuple (tamazight et l'arabe algérien) ont été marginalisées par les différentes politiques linguistiques, ce que Grandguillaume affirme : « Après l'indépendance, les pouvoirs nationaux ont érigé en principe une politique de méfiance vis-à-vis des dialectes » (1983, p.27). Une politique de marginalisation, a été aussi adoptée durant la période coloniale envers l'arabe et le tamazight :

En fait, si l'on considère les terrains clefs, les paramètres définitoires fondamentaux de la berbéricité -la langue et le culture- on constate que la France ne s'est jamais engagée dans une quelconque action de promotion et de développement dans ces secteurs (...) Aucune scolarisation en langue berbère, même à titre expérimental n'a été envisagée, aucune initiative pour encourager et diffuser l'écrit berbère, ni aucune tentative de création d'une presse en langue berbère n'ont jamais vu le jour en plus d'un siècle de présence française... (Chaker, 1990, p.62)

Dans ce chapitre, nous allons voir le paysage sociolinguistique algérien, ses particularités, sa spécificité et les politiques linguistiques qui se sont succéder pour arriver à la réalité linguistique actuelle et les langues en contact en Algérie.

I.1. Politique linguistique et panification linguistique

Le concept de « politique linguistique » s'avère vaste et général, englobant aménagement et planification linguistique, se rattachant à toute décision prise par le pouvoir afin d'éclaircir la situation ou les pratiques d'une ou plusieurs langues souvent en situations concurrentielles ; certains sociolinguistes font la distinction entre « politique linguistique » et d'autres notions tels que « planification linguistique », « aménagement linguistique » et « glottopolitique ».

I.1.1. Politique linguistique

Ce concept souvent utilisé en relation avec celui de « planification linguistique ». Mais, peut-on affirmer que les deux concepts sont synonymes, pour Boyer (1991), les deux concepts renvoient à « deux niveaux d'action du politique sur la/les langues en usage dans une société donnée » (p.85).

Le premier niveau d'action renvoie à « politique linguistique » que Calvet définit comme : « L'ensemble des choix conscients effectués dans le domaine des rapports entre langue et vie sociale » (1987, p.155).

I.1.2. Planification linguistique

L'expression « planification linguistique » est définie comme étant : « La recherche et la mise en œuvre de moyens nécessaires à l'application d'une politique linguistique » (Calvet, 1987, p.155). Autrement dit :

Un ensemble de tentatives et d'efforts conscients et organisés pour résoudre des problèmes linguistiques. Ce sont des décisions prises pour influencer, encourager ou décourager des pratiques et des usages linguistiques. C'est la somme des efforts faits pour changer délibérément la forme d'une langue et son usage, le discours. C'est parfaire une langue exprimant une individualité nationale. C'est réformer une langue d'une façon normative. C'est donner un code écrit à une langue qui n'en a

pas. C'est déterminer les moyens scientifiques de parvenir au bilinguisme en période coloniale ou post-coloniale. C'est adapter aux réalités linguistiques des pays colonisés l'expérience acquise dans l'histoire des langues européennes. C'est mettre un lexique d'une langue en adéquation avec le développement social, technique ou culturel d'un pays. (Calvet, 1987, p.186)

Nous pouvons affirmer que les des deux concepts « politique linguistique » et « planification linguistique » ont une certaine complémentarité, et qu'ils présentent deux moments essentiels dans l'action sur la/les langues dans une société, le premier moment : la politique linguistique : est de nature symbolique, dans la mesure où il interprète la/les représentation(s) ou perception(s) de la réalité linguistique sur laquelle on voudrait agir. Le second : la planification linguistique, à vocation pratique, il constitue la mise en pratique de cette représentation.

À mentionner l'apparition d'un nouveau concept : « Glottopolitique » qui se substitue à : « politique linguistique », dans la mesure où il prétend à mieux désigner : politique linguistique/planification linguistique. Le concept « Glottopolitique » qui, selon Guespin et Marcellesi (1986) :

Offre l'avantage de neutraliser, sans exprimer à son égard, l'opposition entre langue et parole. Il désigne les diverses approches qu'une société a de l'action sur le langage, quand la société légifère sur les statuts réciproques du français et des langues minoritaires, par exemple ; la parole quand elle réprime tel emploi chez tel ou tel type de texte matière à examen : Glottopolitique est nécessaire pour englober tous les faits de langage où l'action de la société revêt la forme du politique. (p.5)

À mentionner les éléments que la politique linguistique peut avoir en particulier :

- Une communauté linguistique ou plusieurs ;
- Une langue ou plusieurs ;
- Une détermination d'organisation relationnelle entre la langue et la vie sociale (raviver une langue, la valoriser, la moderniser ou l'officialiser) ;
- Organiser la relation entre la langue et la société ;
- La présence d'un État organisant la vie à l'intérieur du pays, en prenant en compte la situation linguistique.

Selon Leclerc (2024, 05 Janvier), qui traite les politiques linguistiques de tous les pays du monde selon leurs natures idéologiques. Il attribue une nomination propre à chaque État, il synthétise neuf types de politiques linguistiques :

- Politiques d'assimilation ;
- Politique de non-intervention ;
- Politiques de valorisation de la langue officielle ;
- Politiques sectorielles ;
- Politiques de statut juridique différencié ;
- Politiques de bilinguisme (ou de trilinguisme) ;
- Politiques de multilinguisme stratégique ;
- Politiques d'internationalisation linguistique ;
- Politiques linguistiques mixtes.

I.2. Politique linguistique en Algérie

En Algérie, dès 1962, l'année de l'indépendance, la préoccupation majeure du gouvernement était l'arabisation. En opposition à ce que faisait le colonisateur qui a imposé le français contre les langues du peuple algérien (le berbère et l'arabe), l'arabisation venait s'opposer à la politique du colonisateur qui visait à occulter l'arabité et l'islamisme en Algérie. Morsly souligne que l'Algérie a subi deux expériences d'intervention linguistique, depuis les débuts de l'occupation coloniale française à nos jours :

La première va consister à promouvoir le français comme langue officielle de la colonie, autrement dit, à réaliser la francisation de la colonie. La seconde, projetée, dès les premières années de l'indépendance (1962), et plus exactement dès 1963, l'arabisation du pays et se fixe pour but d'instaurer l'arabe comme langue nationale. (1998, p.285)

Depuis son indépendance, l'Algérie s'inscrivait officiellement dans la sphère arabo-musulmane (l'Algérie est un pays arabe et musulman). La politique linguistique et culturelle mise en œuvre par l'État est la politique d'arabisation. Les constitutions successives, depuis 1963, sont claires à propos de ce point : l'Islam est la religion de l'État, et l'arabe est sa langue nationale et officielle. Des textes officiels (lois, circulaires,

décrets...), ayant trait à l'arabisation, ont été admis en faveur de cette politique. Nous pouvons citer le décret du 22 mai 1964 portant sur l'arabisation de l'administration ; les ordonnances n° 66-154 et n° 66-155 du 8 juin 1966 portant sur la justice ; l'ordonnance du 26 avril 1968 sur la connaissance obligatoire de l'arabe pour les fonctionnaire; la circulaire du ministère de l'Intérieur de juillet 1976 sur l'affichage ; la nouvelle loi n° 05-91 sur la généralisation de l'utilisation de la langue arabe, promulguée le 16 janvier 1991 (adoptée le 27 décembre 1990) et l'ordonnance n° 96-30 du 21 décembre 1996, qui vient modifier quelques articles de la loi n° 05-91 et la compléter.

Une politique d'arabisation menée qui était surtout une politique d'exclusion des langues maternelles du peuple. L'arabisation a été imposée dans un mouvement descendant vers la base qui a été souvent marginalisée et n'a jamais été invitée à participer à la définition de cette politique : « l'arabisation a été conçue pour contrer les deux langues du quotidien, l'arabe algérien et le berbère. On refuse tout statut à ces idiomes parce que les français s'y seraient intéressés pendant la colonisation pour "diviser" les Algériens » (Ben Rabah, 1999, p.118).

Bien qu'elles soient langues maternelles des algériens, notamment l'arabe dialectal et le tamazight, étaient complètement marginalisées et exclues des usages officiels, culturels, scientifiques...

Depuis l'indépendance, le tamazight a été introduit dans le système éducatif algérien en 1995 et été constitutionnalisés, en 2002. La langue tamazight, est devenue langue nationale et enseignée à l'école algérienne, et l'État s'engage à œuvrer pour sa promotion et à son développement dans toutes ses variétés linguistiques en usage sur le territoire national. La langue arabe, demeure langue officielle, elle est toujours la langue de l'État et des institutions officielles et surtout la langue du système éducatif algérien.

L'Algérie s'inscrivait parmi les pays appliquant le troisième mode de politique, celui de la « valorisation de la langue officielle ». Le système politique algérien se basait sur le phénomène de l'unilinguisme offrant une place privilégiée à une seule langue (l'arabe langue nationale et officielle) ; langue censée favoriser tous les domaines de la vie publique, sur les plans politique, juridique, social et économique. Alors que la réalité algérienne attestait le contraire, la politique de l'arabisation vient nier la réalité linguistique algérienne, Morsley souligne :

Cette conception homogénéisante se plaît à présenter l'Algérie comme unie culturellement et linguistiquement autour d'une 'langue nationale'- on parle d'ailleurs de la langue nationale- : la langue arabe, c'est-à-dire l'arabe dit classique ou moderne : elle tend, du même coup, à nier, à faire le silence sur les langues maternelles, ainsi que sur le français et la place qu'il a gardée. (1983, p.135)

La langue arabe est applicable et apporte une prégnance incontestable dans un domaine, qui est le juridique ; quant aux autres domaines, la langue arabe était en situation concurrentielle et conflictuel, notamment avec le français.

I.3. Objectifs d'une « politique linguistique »

Calvet (1987) considère que la politiques linguistique a pour axe majeur un travail lié à l'action sur la langue d'un côté, et l'action sur les langues d'un autre côté. L'action sur la langue peut se centrer l'écriture, sur le lexique et sur les attitudes linguistiques. Comme par exemple, l'invention d'une écriture pour une langue non écrite, ou l'invention de nouveaux termes, ou le néologisme, pour occuper un vide dans la vie sociale, politique, économique, culturelle et scientifique. C'est aussi, l'image d'un dialecte qui peut devenir langue nationale et utilisé dialecte à travers le territoire national. En effet, l'action sur les langues est un phénomène qui affecte une langue faisant parti d'une situation plurilingue, en lui attribuant une reconnaissance plus ou moins bien construite, ou en lui ôtant son statut dont elle jouissait ; en somme en changeant les statuts et les rôles sociaux des diverses langues en présence.

I.4. La politique linguistique selon Jean Louis Calvet

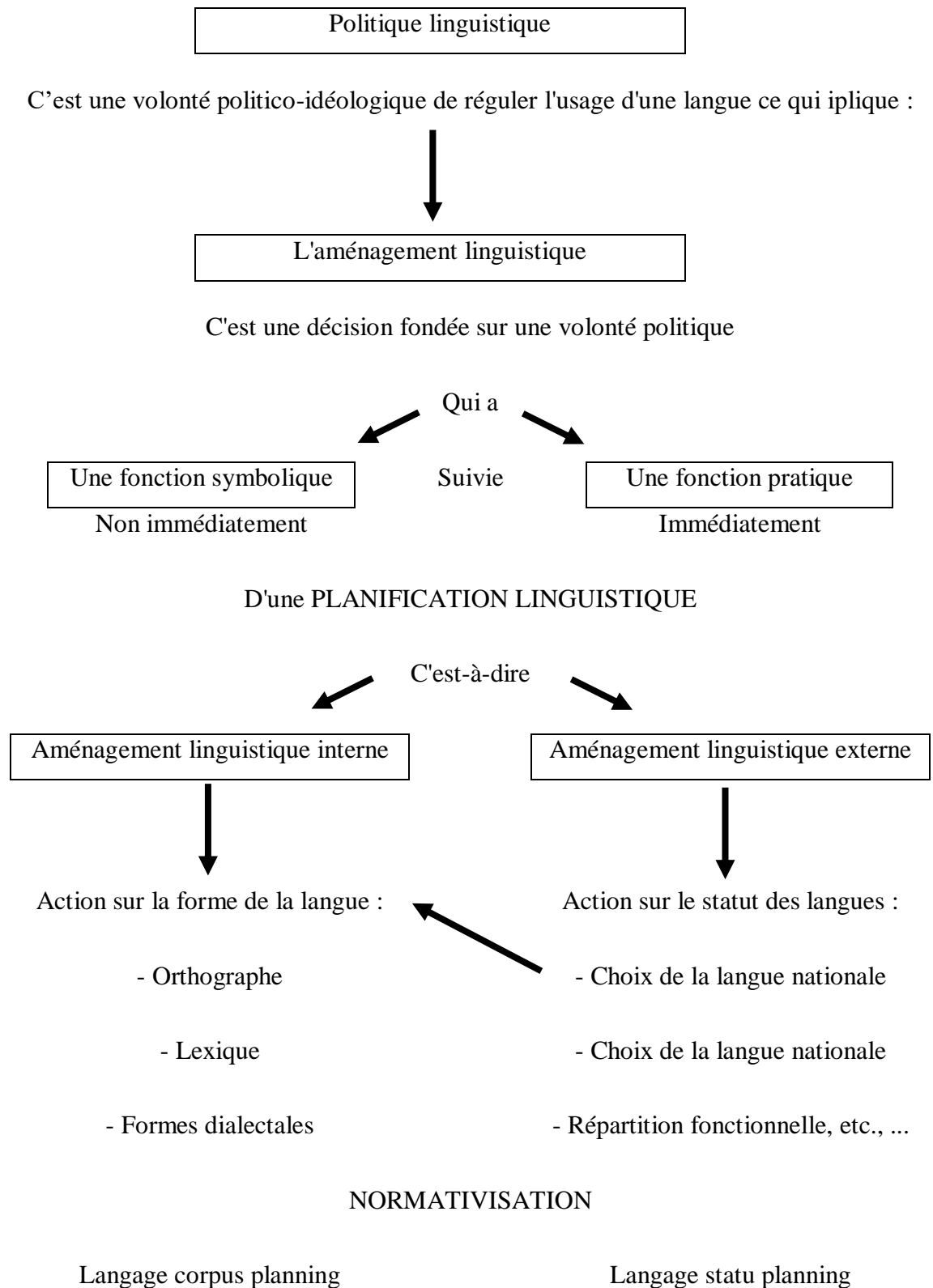


Figure 1. La politique linguistique selon Jean Louis Calvet (1987)

L'État algérien a opté pour l'action sur la langue et l'action sur les langues. Une grande importance a été donnée à l'action sur la langue. L'État choisi la langue arabe comme étant une langue nationale et officielle, mais rien n'a été fait pour l'amélioration de cette langue au niveau des plans lexicaux et les structures morphosyntaxiques, et aucune importance n'a été donnée aux différentes variétés, à l'exception de quelques initiatives menées par le Haut-Commissariat de la Langue Arabe qui a pour mission de la perfectionner et de la normaliser. En 2002, le pouvoir politique a reconnu la langue berbère, mais juste comme un moyen de communication informel et non pas comme étant une langue officielle. L'Algérie n'a pas survécu à aménager un plurilinguisme touchant l'arabe, le berbère, le français et d'autres langues présentes sur le terrain, le plurilinguisme demeure un phénomène qui s'impose dans la vie quotidienne des algériens, à savoir les termes et les concepts qu'ils s'adaptent avec leurs nécessités communicationnelles.

En reconnaissant la diversité linguistique d'un pays à l'autre, les sociolinguistes ont résumé les objectifs d'une politique linguistique, que Zakaria (1997) propose en trois principaux axes :

1- Laisser une seule langue (nationale et officielle) et suppression du plurilinguisme. Cela peut se réaliser avec les étapes suivantes :

- Choisir une langue modèle parmi les langues en présence ;
- Reformuler de la forme linguistique de la langue concernée ;
- Déterminer la fonction de la langue avec des textes juridiques ;
- Accepter cette langue par la société.

On constate que ce courant vise l'intégration des minorités ethniques dans une « culture nationale unique ».

2- Appropriation et reconnaissance du plurilinguisme par l'État, sélectionner une langue ou plusieurs comme langue(s) officielle(s). On encourage la coexistence de différentes cultures dans la même société et la diversité.

3- Appropriation et reconnaissance de deux langues officielles, vue leur compatibilité avec la structure linguistique nationale, pour exprimer la justice et l'égalité dans le traitement des deux groupes formant l'État.

I.5. La politique linguistique et les institutions étatiques

Après l'indépendance, le pouvoir politique avait comme priorité de construire les institutions qui ont pour tâche de valoriser la langue arabe, et aussi assurer la réussite de toutes politiques menées par le gouvernement en place de l'autre. « Partout où la langue fait l'objet d'une préoccupation politique, des organismes plus ou moins officiels sont mis en place pour concevoir et assurer le suivi d'actions en la matière » (Ntahonkiriye, 1999, p. 85).

En observant la réalité des langues dans les institutions algériennes, on constate une certaine variabilité de niveaux de chaque fonctionnaire par rapport à un autre. Cette image présente une problématique historique que la politique linguistique en Algérie a essayé de résoudre, en donnant l'occasion à tous les fonctionnaires d'apprendre la langue arabe. En réalité, ce processus n'a pas pu voir le jour, en dépit des efforts des institutions administratives qui se sont approprié « l'arabisation », ce qui a provoqué une crise linguistique dans les structures étatiques, à travers les divers discours dans une même administration. Sur le plan informel, la présence d'un mélange de français et de dialectal, servant à la communication et l'absence apparente de l'arabe classique dans les discours spontanés. Bien qu'elle soit, sur le plan de l'organisation officielle, la langue dominante dans les contacts entre les groupes et les individus.

Par ailleurs, la rédaction administrative est éditée en langue française, et traduite en langue arabe, comme le dialogue administratif est conclu en français, ou en diverses variétés dialectales ; ce qui provoque des troubles au sein des institutions, dans le fait de bien s'exprimer en l'absence d'une langue étant capable de réaliser l'harmonisation et la cohésion sociale entre les Algériens.

Le système a imposé une politique linguistique faisant de l'arabe la langue véhiculaire et vernaculaire de la nation algérienne, une politique contradictoire des langues maternelles, comme l'arabe dialectal et le berbère. Chaque politique linguistique est susceptible de faire face à des courants idéologiques.

Les décisions prises par les systèmes gouvernementaux algériens ont créé des situations claniques et conflictuelles entre trois communautés : les arabophones, les berbérophones et les francophones (qui se distinguent culturellement et idéologiquement), l'élite francophone plus ou moins réticente aux sujets du développement et aux débats sociaux ; les arabophones, qui avaient pour visée la protection et la conservation de l'identité culturelle arabo-islamique de la société algérienne. Les berbères qui réclamaient la revendication de leur langue et de tous ce qui a trait à l'Amazighité.

Une division langagière qui s'est transformée en une division à l'intérieur même des organismes de l'État. Le pouvoir politique algérien repousse le débat sur la question culturelle et linguistique du pays, dû au besoin et à l'appauvrissement langagier. Ce qui a donné lieu à un conflit entre les membres des trois groupes, pour appuyer et renforcer leur position par les uns par rapport aux autres, par exemple, (le conflit sur la loi de la famille durant les années soixante-dix, la décennie des années 90, la loi de l'arabisation.)

Dans ce sens de rapport de force entre les langues en présence et le pouvoir politique, Hagège dénombre quatre points sur la dialectique entre langues et pouvoir :

- 1- Le pouvoir politique légifère sur les langues en les façonnant.
- 2- Le pouvoir se sert de la langue comme instrument.
- 3- La langue contient dans ses propres structures, lexicales et même parfois grammaticales, des traces précises et concrètes de cette désignation explicite du pouvoir.
- 4- La langue, d'une façon inverse aux deux premiers axes, influence nos modes de pensée. (1998, p.9)

I.6. L'avenir de la politique linguistique en Algérie

La question linguistique a été reliée à la fondation de l'État nation. Les différentes constitutions de : 1976, 1986, 1989 et la Charte d'Alger de 1964 évoquent cette question sous un angle de dualité : l'arabe standard moderne langue nationale et les langues étrangères. La politique menée par les gouvernements réguliers, a fini par l'éloignement explicite des variétés et l'encouragement d'un « nationalisme linguistique ». S'effectuant, de la réalité sociolinguistique plurilingue, les initiatives réformistes, qui ont été destinées aux langues, ne peuvent constituer des politiques linguistiques claires.

Chapitre I : La situation sociolinguistique algérienne

Miliani (2004) a résumé les différentes politiques linguistiques, qu'a connues l'Algérie depuis son indépendance :

Objectif	Types d'action (ou de manœuvre)	Arguments récurrents	Arguments cycliques
En direction de l'Arabe classique	-Démarche jacobine (normale ?) -Domination et imposition	-Constantes nationales à forte teinte arabo-islamique -Construction de l'État nation -Langue sacrée -Identité culturelle	
En direction des langues étrangères	-Emploi des L.E comme alibi (Comme Prothèse) ou par détournement (Anglais en lieu et place du français)	-Langue instrument (pas de culture) -Transfert de technologie	-Hiérarchisation (conjoncturelle) -Ouverture (facteur modulable) -Langues mineures
En direction des vernaculaires locaux	-Oubli par Cécité -Consciente (comme s'ils n'existaient pas)	-Risque de désunion -Langues non pures -Occultés	-L'amazighité (berbérité) élément à géométrie variable car convoqué ou oublié selon -Patrimoine -Aspects Folkloriques

Tableau 1. Synthèse de la politique linguistique en Algérie (Miliani, 2004, p.215)

Les politiques linguistiques adoptées par l'État algérien n'ont pas pris en considération les diversités linguistiques ni les diversités socioculturelles.

I.7. Portrait des langues en contact en Algérie

Si on essaye de compter les langues en usage en Algérie, nous aurons, d'un rang, les deux langues nationales et officielles (l'arabe et tamazight), et d'un autre rang, nous aurons les langues dites étrangères (français, anglais...). Si on procède par élimination du critère national ou étranger, nous nous trouverons devant quatre langues principales : l'arabe classique comme langue officielle ; le français langue étrangère ; l'arabe algérien et tamazight comme langue d'usage quotidien de la population dans les cadres informels.

À ne pas nier la présence de l'anglais sur le terrain linguistique algérien. Car l'anglais est la deuxième langue étrangère après le français en Algérie : langue enseignée à partir du cycle moyen, les rapports que les locuteurs algériens entretiennent avec l'anglais ne sont pas aussi conflictuels que les rapports qu'ils entretiennent avec l'arabe, le français et tamazight. Ce sont des rapports surtout professionnels et utilitaires.

I.7.1. La langue arabe

Une langue homogène, qui trouve ses origines et racine dans le passé lointain. Les études modernes exposent trois variantes de l'arabe : l'arabe classique (ou littéraire, littéral, Fusha), l'arabe dialectal et l'arabe moderne (ou scolaire, standard...)

I.7.1.1. L'arabe classique

Appelé actuellement arabe classique ou littéral, Taleb Ibrahimy souligne : « était une variété supra-dialectale, véritable langue de communication qui était utilisée dans les différentes manifestations sociales, commerciales et culturelles » (1995, p.24).

Une variété qui connaît une consécration suprême puisqu'elle porte la religion musulmane : « c'est cette variété choisie par Allah pour s'adresser à ses fidèles qui va constituer la norme de la société arabo-musulmane la 'arabiyya fusha des linguistes, grammairiens et rhétoriciens et servira de base à la codification de la langue arabe » (Taleb Ibrahimy, 1995, p.24). Dans les études modernes, cette langue plusieurs a reçu plusieurs appellations, nous retiendrons l'appellation de l'arabe classique pour désigner la langue officielle de l'Algérie, parce que cette appellation concorde bien, comme le souligne, encore, Taleb Ibrahimy : « avec la conception de cette langue surnommée, surévaluée, d'essence divine, modèle de la littérature classique et moderne... » (1995, p.25).

L'arabe classique, connue aussi par la régularité de ses règles grammaticales, qui font d'elle, pour certains, une langue compliquée pour l'apprentissage et inemployable dans toute communication quotidienne. L'arabe classique n'est langue maternelle de personne, elle ne connaît pas un usage spontané, elle est uniquement apprise par le biais des institutions scolaires et utilisée dans des contextes formels particuliers : « cette variété n'a plus connu, depuis longtemps (4^{ème} siècle hégirien), d'usage spontané dans l'aire arabophone et qu'elle est exclusivement apprise et utilisée dans des contextes formels particuliers » (Taleb Ibrahimi, 1995, p.26).

I.7.1.2. L'arabe dialectal

L'arabe dans sa/ses formes dialectales, contrairement à l'arabe classique est connue par sa grande perméabilité et une évolution au contact des autres substrats linguistiques, la langue arabe, dans sa forme ou ses formes dialectales, connaît une forte perméabilité et évolution au contact des autres substrats linguistiques. Les sociolinguistes, dont Taleb Ibrahimi, font la distinction entre l'arabe dialectal de la sphère maghrébine et l'arabe dialectal de la sphère orientale, comme le cite Grandguillaume : « Les dialectes d'Orient présentent, par leur vocabulaire, du classique que les dialectes maghrébins. Ceux-ci, qui s'étendent de la Libye à la Mauritanie, présentent quelques caractéristiques communes : grammaire, conjugaison, traits de prononciation, stocks de vocabulaire emprunté au berbère... » (1983, p.13).

L'arabe algérien, (dans ses différentes variantes) appartient à la sphère maghrébine :

Cette sphère maghrébine assez spécifique a été marquée par le conservatisme de ses locuteurs, l'influence hilalienne et l'existence de noyaux irréductible de très vieilles variétés qui remontent à l'arrivée des premières tribus arabes, l'influence andalouse avec l'arrivée de milliers de réfugiés andalous après la Reconquista au 15^{ème} siècle, par le substrat berbère (...) et a subi plus tard les influences successives de l'espagnol, de l'italien mais surtout du turc (...) et du français après la colonisation. (Taleb Ibrahimi, 1995, p.27)

L'arabe algérien (appelé aussi *darija*) sous ses différents parlers régionaux non écrits demeure la première langue de communication des Algériens. La *darija* est aussi

utilisée comme langue de rencontre entre les berbérophones qui ne se comprennent pas dans leurs variantes respectives.

I.7.1.3. L'arabe moderne, scolaire ou standard

Entre l'arabe classique et l'arabe dialectal, une autre variante de l'arabe est apparue, l'émergence de cette nouvelle variante concerne tous les États du Maghreb. Au Maroc, on parle de « l'arabe marocain médian ». En Algérie, cette variété est tantôt appelée arabe standard, arabe scolaire et arabe moderne. Il s'agit de la langue de communication de l'élite. Helmy souligne que :

L'arabe moderne, langue des mass médias, du débat politique, de la littérature contemporaine, des échanges universitaires, et de plus en plus, de toute forme de communication entre deux Arabes venant de pays arabes différents, à conditions qu'ils aient suivi une scolarité minimum et qu'ils ne disposent pas de la possibilité de s'exprimer dans une autre langue véhiculaire. (Cité par Taleb Ibrahim, 1995, p.31)

Nous citons aussi ce que Taleb Ibrahim note à propos de l'arabe moderne :

L'Arabe standard est bien, à l'heure actuelle, le support de la littérature moderne avec l'apparition d'une nouvelle forme d'écriture arabe ; mais il est surtout vulgarisé par les mass médias écrits et parlés qui contribuent à son expansion et, par là même, à son uniformisation dans toute l'aire arabophone. (1995, pp.29-30)

I.7.2. La langue tamazight

Appelée aussi langue amazigh, une langue caractérisée beaucoup plus par sa tradition orale. Elle occupait un territoire allant de l'Égypte à l'Atlantique, en passant par la méditerranée jusqu'au fleuve du Niger. Ce qui explique la multiplicité des dialectes régionaux de cette langue, des variantes de la langue berbère qui se différencient d'une zone géographique à une autre. Dourari (1997, p.45), comme d'autres linguistes Algériens, parle surtout de « langues amazighes » au pluriel, puisque chaque dialecte évolue séparément, engendrant ainsi une incompréhension interdialectale.

En Algérie, il existe quatre groupes amazighophones : les Kabyles, les Chaouis, les Mozabites, les Terguis ou Touaregs. Comme il existe d'autres groupes : les Chelhis, les Chenouis, les Ouarglais, ...

1.7.3. La langue française

Qui était pendant l'époque coloniale la langue officielle et la langue d'enseignement. Après l'indépendance et avec la politique d'arabisation le français est devenu une langue étrangère et une langue enseignée. Cependant, le français est largement utilisé dans les administrations et les entreprises.

1.7.4. La langue anglaise

L'anglais par rapport, à la langue française, n'a pas une place déterminante dans la société algérienne, elle est utilisée surtout au milieu scolaire et scientifique ; ces dernières années, on remarque que l'anglais revient pour concurrencer le français, vu que c'est beaucoup plus la langue de la technologie et de l'internet.

I.8. Langues et contact des langues en Algérie

Les différentes conquêtes qui se sont succédé en Algérie, ainsi que le colonialisme, ont participé à la détermination du paysage linguistique algérien actuel, que ça soit au niveau des conversations quotidiennes ou au niveau des communications professionnelles, à ce niveau il s'agit surtout de présence de l'arabe moderne, le français et récemment l'anglais qui gagne de plus en plus de terrain.

Chacune des langues constituant le panorama linguistique en Algérie occupe une place déterminée. Afin d'effectuer une analyse, concernant surtout, les situations de coexistence de ses langues et dont l'objectif sera d'atteindre les conclusions utiles à la suite de cette recherche, faisons un concis canevas de la place de ces langues dans la vie quotidienne des locuteurs, pour voir le fonctionnement de chacune de ces langues en présence, et afin d'aboutir à une description objective de cette situation sociolinguistique.

Pour exposer et synthétiser les situations de contact de langues, nous nous référons à Calvet (1996), qui lui, restitue le modèle proposé par Stewart (1962) qui propose un modèle qui se compose de quatre attributs : standardisation, autonomie, historicité et

vitalité, la mosaïque : absence (-), présence (+) de chaque attribut permet de définir sept types de langues selon le schéma suivant :

Attributs				
Types de langues	Standardisation	Autonomie	Historicité	Vitalité
Standard	+	+	+	+
Classique	+	+	+	-
Artificiel	+	+	-	-
Vernaculaire	-	+	+	+
Dialecte	-	-	+	+
Créole	-	-	-	+
Pidgin	-	-	-	-

Tableau 2. Les langues et leurs attributs (Calvet, 1996, p.29)

De son côté, Fishman (1971), considère ces mêmes attributs comme attitudes et comportements les plus courants par rapport à la langue, il évoque « normalisation » au lieu de « standardisation ». Fishman considère « la normalisation » comme une sorte de codification voire acceptation, par les locuteurs, de l'ensemble des normes qui régissent l'usage correct. Il décrit « l'autonomie » comme l'unique et indépendante spécificité d'un système linguistique ; « l'historicité » comme les systèmes de la genèse d'une langue ; « la vitalité » comme l'usage spontané d'une langue par un groupe de locuteurs pour une ou plusieurs fonctions vitales (1971, p.49).

À la lumière du modèle proposé par Stewart, en 1962, nous tenterons de décrire les langues en contact en Algérie, en utilisant les symboles (+/-) pour déterminer les situations en évolution, qui n'est pas prise en charge dans le modèle de Stewart, comme le note Calvet : « certaines classifications vieillissent vite (...), ce qui pose le problème de la dimension historique de ces formules uniquement synchroniques » (1996, p.31).

En appliquant le modèle de Stewart aux langues en contact en Algérie, on aura deux langues : l'arabe classique et le français, présentant presque tous les attributs, en même temps elles manquent de vitalité, du moment qu'elles ne sont pas des langues à

usage spontané contrairement à la langue maternelle ; l'arabe algérien et le tamazight sont des langues d'une grande vitalité, selon la conception de Fishman (1971), cependant elles demeurent des langues non standardisées.

Dans le tableau suivant, nous essayons de schématiser notre proposition d'analyse :

Attributs	Standardisation	Autonomie	Historicité	Vitalité
Langues en contacts				
Arabe classique	+	+	+	-
Arabe algérien	-	-	+	+
Français	+	+	+	-/+
Tamazight	-/+	+	+	+

Tableau 3. Tableau descriptif des langues en contact et leurs attributs

On constate que l'arabe classique présente tous les attributs, cependant il n'a pas une grande vitalité, parce qu'il n'est pas utilisé de manière spontanée comme la langue maternelle.

Pour l'arabe algérien, on constate que c'est une langue qui n'est pas standardisée et privée d'autonomie, mais cette langue présente une grande vitalité, c'est la langue de communication de la majorité des algériens, utilisée même comme langue de rencontre et d'intercompréhension dans les conversations entre les locuteurs qui ne se partagent pas la langue première.

C'est le cas du français, qui présente tous les attributs, mais annonce une vitalité plus ou moins relative, la langue française n'est la langue maternelle d'aucun algérien, alors que pour certains locuteurs, elle est utilisée comme la langue des communications quotidiennes, notamment chez les intellectuelles, ainsi qu'au milieu professionnel ou elle employée comme langue de communication et d'échange.

Tamazight, étant la langue maternelle d'une partie de locuteurs, présente presque tous les attributs, à l'exception de l'attribut de « la standardisation », nous pensons qu'il présente une transformation.

I.9. Diglossie, bilinguisme et multilinguisme dans le paysage linguistique algérien

Diglossie qui signifie bilingue (du grec ancien : *diglotos*), ce concept développé par Ferguson, en 1959, pour la description d'une situation où deux langues ou variétés appartenant à la même langue sont employés dans des domaines complémentaires. Tabouret-Keller présente la diglossie comme :

Elle ressort de la distinction entre deux variétés génétiquement parentes en usage dans une même communauté, l'une symbole de prestige, généralement associée aux fonctions nobles de la forme écrite d'une langue, variété haute, l'autre symbole des fonctions terre à terre de la vie quotidienne, variété basse, chacune remplissant ainsi une part bien à elle dans la société et dans la vie des personnes. (2006, p.109)

Généralement on parle de diglossie lorsque l'une des variétés de langue est socialement supérieure à l'autre, diglossie est souvent utilisée pour : « caractérisé des situations où deux systèmes linguistiques ou plus coexistent pour les communications internes à cette communauté » (Moreau, 1997, p.125).

Quelques années plus tard, Fishman vient développer le concept de diglossie, pour lui le terme concerne toute société où deux formes linguistiques sont en usage et remplissent des fonctions différentes, qu'elles soient apparentées ou non :

Toutes les situations où deux ou bien plusieurs variétés sont en présence, y compris des variétés non reliées génétiquement, ce qui le conduit à distinguer entre diglossie pour les variétés génétiquement liées et bilinguisme, pour celles qui ne le sont pas, y compris pour des coexistences sans réelle durée. (Tabouret-Keller, 2006, p.109)

Si on essaye d'appliquer ce qui précède à la situation et au statut des langues en Algérie, nous pensons qu'il existe une situation diglossique entre arabe classique et arabe algérien, puisque les deux langues ont des rapports de complémentarité et de stabilité en ce qui concerne leur terrain d'usage. Les deux langues présentent une situation diglossique

complémentaire. Précisons que l'arabe classique est utilisé dans les communications formelles et l'arabe algérien est utilisé dans les communications informelles.

La langue française, dont le statut, en Algérie, est toujours ambigu : officiellement le français est une langue étrangère, cependant il est largement employé au sein des sphères officielles comme le milieu professionnel, l'enseignement et particulièrement l'université, la réalité linguistique démontre que le français et l'arabe classique se partagent les mêmes sphères, dans certaines situations, notamment le milieu de travail, les entreprises, nous pouvons confirmer que les deux langues (le français et l'arabe classique) entretiennent une relation de concurrence. Les secteurs et domaines d'usages de la langue française ne se limitent pas uniquement aux cadres formels, le français gagne de plus en plus de la place et présente une spontanéité dans les conversations quotidiennes, il ne figure pas dans les domaines politique et juridique qui emploient l'arabe classique, mais sur le terrain le français reste présent, c'est la langue de travail dans les entreprises et les sociétés. Benguerna souligne :

D'un côté, les arabophones s'occupent de défendre farouchement les domaines éducatifs et culturels. De l'autre côté, les cadres francophones au nom d'un certain rationalisme économique et technique dont ils s'estiment les seuls détenteurs, font des activités économiques leur domaine d'intervention exclusive et sans partage. (2001, p.96)

I.10. Le milieu plurilingue algérien

Une situation de plurilinguisme se présente par la simultanéité de deux ou de plusieurs idiomes sur un même territoire. Un sujet parlant est dit plurilingue lorsque, dans des situations de communications, il recourt à l'usage de plusieurs langues.

Le plurilinguisme, ce phénomène sociolinguistique qui, en Algérie, fait preuve de : diversité, richesse, et hétérogénéité du contexte linguistique et culturel, une richesse linguistique suppose une ouverture sur d'autres cultures. La coexistence et la cohabitation de plusieurs langues ont constitué la complexité du terrain algérien, que Taleb Ibrahim (2004) a classé en trois sphères : Arabophone, berbérophone et la sphère des langues étrangères.

1.10.1. La sphère arabophone

« Elle est la plus étendue par le nombre de locuteurs mais aussi par l'espace qu'elle occupe », comme la décrit, toujours, Taleb Ibrahim (2004), cette sphère contient l'arabe standard et l'arabe algérien, l'arabe standard comme langue officielle du pays. L'Algérie soutient la langue arabe standard qui est : langue de l'école, des médias, de la production intellectuelle, comme c'est aussi la langue des discours officiels, religieux, de l'administration, du domaine juridique... À signaler que cette langue n'est pas utilisée dans les communications quotidiennes des algériens, qui utilisent l'arabe algérien, qui a le statut de dialecte, et qui est utilisé par une grande partie des algériens, ajoutons qu'il s'agit d'un ensemble de dialectes « algériens », il s'agit d'un métissage de plusieurs langues : arabe, turque, français, espagnole et d'autres. Un dialecte qui varie en fonction des régions du pays où il est utilisé.

1.10.2. La sphère du berbère et ses variétés

Le tamazight, c'est la langue la plus ancienne utilisée dans les pays du nord-africain, le berbère a pu s'imposer comme langue nationale depuis 2002, puis langue officielle en 2016, il existe en Algérie sous ses variétés : chaoui, kabyle, mouzabite, tergui, des variétés qui sont la langue maternelle (première) d'une partie de la population algérienne. Taleb Ibrahim précise davantage que ces variétés restent encore : « Minoritaires par le nombre des locuteurs, confinées à un usage strictement oral » (2004).

1.10.3. La sphère des langues étrangères

Comprend essentiellement le français et l'anglais. Le français comme la première langue étrangère, enseigné à l'école depuis la troisième année primaire ; les chercheurs se trouvent devant une situation complexe concernant le statut de la langue française en Algérie, souvent considérée comme une langue étrangère à statut particulier, vu les circonstances historiques de son apparition et son existence en Algérie.

L'anglais occupe le statut de la deuxième langue étrangère, enseignée à partir de la première année du cycle moyen.

La présence de ces langues en Algérie, l'interaction et l'influence entre elles, laissent apparaître des phénomènes linguistiques : l'alternance codique, les emprunts, la créativité lexicale et autres. Les locuteurs algériens ont montré une grande liberté :

(...) en jouant justement avec elles [les langues], en se jouant d'elles, en opérant un continuel va-et-vient entre elles, en les faisant se heurter, se chevaucher, se traverser et même s'épouser dans une fusion toujours stigmatisée par les bien-pensants et les gardiens du temple et du dogme car illicite, anormale et déviante par rapport au bon usage. (Taleb Ibrahim, 2004)

Le projet échoué du gouvernement d'introduire l'anglais comme première langue étrangère en remplacement du français a ajouté un moment à la complexité de la situation polyglossique régnante. Il visait à éliminer le français, et par conséquent toute forme de concurrence, en avançant que « l'anglais permet l'ouverture sur la modernité, langue de science et de technologie... » (Hamdaoui & Abbaci, 2020, p.71). On'y reviendra car les mêmes raisons qui ont poussé à l'arabisation en 1962 peuvent avoir, en partie, motivé cette option.

Au-delà de cette officialité, se profile un autre état de fait concernant, cette fois-ci, la langue française, car comme on l'a souligné plus haut, cette langue est employée dans des situations de communication officielles, tant sur le plan de l'écrit que sur le plan de l'oral. Pour ce qui est de l'aspect scriptural, ce sont le journal officiel de la République algérienne qui est publié en français et en arabe institutionnel ainsi que les journaux étatiques comme « El Moudjahid » et les sites internet des différents ministères du gouvernement de l'État algérien, qui attestent de son emploi officiel. Son usage aux côtés de l'arabe institutionnel est également attesté dans d'autres domaines.

Quant à l'aspect oral de cette officialité, il est consacré dans les deux chaînes de radio nationales et internationale : la chaîne III et Radio Algérie Internationale et dans la chaîne de télévision « Canal Algérie ». Ces trois médias s'expriment en langue française, les responsables politiques s'y expriment également en français. Ce moyen d'expression n'est pas réservé aux seules chaînes francophones, car certains des discours du président de la République algérienne étaient conçus en français et ce, même quand ils étaient diffusés sur la chaîne nationale arabophone l'ENTV5 sans qu'une traduction n'en soit proposée. D'autres responsables politiques comme le chef du gouvernement ou le ministre de

l'Intérieur⁶, en répondant aux questions des journalistes, lors des conférences de presse, recourent également à l'usage du français en l'alternant parfois soit avec l'arabe institutionnel, l'arabe médian ou avec l'arabe algérien.

Conclusion

Le paysage sociolinguistique algérien se révèle d'une grande richesse, mais également d'une profonde complexité. Cette situation résulte de la rencontre et du contact entre de multiples langues et variétés linguistiques, aux statuts et fonctions qui se chevauchent et s'entremêlent.

Si l'arabe classique demeure la langue officielle de l'État et des institutions, perpétuée par les politiques d'arabisation successives, elle coexiste en réalité avec de nombreux autres idiomes. L'arabe algérien, langue vernaculaire majoritaire, jouit d'une vitalité intense dans les communications quotidiennes. Le tamazight, désormais reconnu comme langue nationale après des décennies de marginalisation, revendique également sa place au sein du paysage linguistique.

Le français, héritage de la colonisation, conserve malgré son statut de langue étrangère une présence significative, notamment dans les sphères professionnelles, universitaires et médiatiques. L'anglais, seconde langue étrangère enseignée, gagne progressivement du terrain, porté par son aura de langue de la modernité et de la technologie.

Face à cette pluralité linguistique, les pratiques des locuteurs algériens se caractérisent par une grande fluidité et créativité. Les phénomènes de diglossie, de bilinguisme et de multilinguisme se conjuguent, donnant naissance à des formes hybrides d'expression, où les langues s'entremêlent et se fécondent mutuellement.

Riche de sa diversité, mais complexe dans sa gestion, la situation sociolinguistique algérienne appelle à repenser les politiques linguistiques afin qu'elles s'inscrivent en adéquation avec les réalités linguistiques vécues au quotidien par la population. Un défi de taille pour préserver cette mosaïque linguistique et favoriser une véritable interculturalité.

Chapitre II :
La compétence communicative
et interculturelle

Chapitre II : La compétence communicative et interculturelle

Introduction

La capacité à communiquer de manière efficace et appropriée constitue un enjeu fondamental dans les interactions humaines, notamment en contexte professionnel où se croisent des individus d'horizons linguistiques et culturels divers. Au cœur de cette problématique se situe la notion de compétence communicative, concept clé issu des travaux précurseurs de linguistes et anthropologues.

Loin de se limiter à la simple maîtrise des règles grammaticales d'une langue, la compétence communicative englobe un ensemble de savoirs et savoir-faire permettant de s'exprimer et d'interagir de façon adaptée en fonction du contexte socioculturel. Elle implique notamment la capacité à mobiliser des connaissances linguistiques, sociolinguistiques et pragmatiques pour encoder et décoder les messages, en tenant compte des codes culturels en vigueur.

Ce chapitre se propose d'explorer en profondeur les fondements théoriques et la portée de la compétence communicative, en revisitant les apports fondateurs de linguistes tels que Saussure et Chomsky. Il s'attachera à déconstruire les dichotomies langue/parole et compétence/performance, pierre angulaire des réflexions sur le langage et la communication.

Les travaux séminaux de chercheurs comme Hymes et Moirand, ayant conceptualisé et opérationnalisé la compétence communicative, seront également examinés. Une attention particulière sera accordée à la dimension interculturelle inhérente à cette compétence, capitale dans un environnement professionnel mondialisé où se côtoient des codes linguistiques et culturels pluriels.

In fine, cette analyse approfondie des soubassements théoriques de la compétence communicative et interculturelle vise à jeter les bases d'une meilleure compréhension des enjeux et défis communicationnels en milieu professionnel multiculturel, au cœur de la présente étude.

II.1. La compétence communicative

La compétence communicative est une capacité essentielle qui permet à une personne de communiquer efficacement dans une langue donnée. Il s'agit d'une combinaison de connaissances linguistiques, sociolinguistiques et stratégiques qui permettent à une personne de comprendre et de produire des messages en utilisant des moyens verbaux et non verbaux.

En linguistique, « La compétence est le système de règles intériorisé par les sujets parlants et constituants leur savoir linguistique, grâce auquel ils sont capables de prononcer ou de comprendre un nombre infini de phrases inédites. » (Dubois, Giacomo, Guespin, Marcellesi, Marcellesi & Mével, 1994, p.100).

Quant à Cuq, la compétence communicative :

Désigne la capacité d'un locuteur de produire et d'interpréter des énoncés de façon appropriée, d'adapter son discours à la situation de communication en prenant en compte les facteurs externes qui le conditionnent : le cadre spatiotemporel, l'identité des participants, leur relation et leurs rôles, les actes qu'ils accomplissent, leur adéquation aux normes sociales. (2003, p.48)

La compétence communicative comprend la connaissance des règles grammaticales et de la prononciation d'une langue, ainsi que la capacité à utiliser les conventions sociales et les politesses appropriées. Cela inclut également la capacité à comprendre les contextes culturels et sociaux dans lesquels les interactions se déroulent, et à adapter sa communication en conséquence.

La compétence communicative est évaluée en termes de capacité à comprendre et à produire des messages dans des situations de la vie réelle, telles que des conversations informelles, des négociations commerciales, des présentations en public, etc.

Il est important de noter que la compétence communicative ne se limite pas à la maîtrise de la langue, mais inclut également la capacité à utiliser la langue de manière appropriée et efficiente dans différentes situations. Cela nécessite une compréhension des contextes culturels et sociaux, ainsi que la capacité à adapter sa communication en fonction des interlocuteurs et des objectifs de communication. À ce sujet, Svartvik (2001) explique :

Une personne qui a une bonne compétence communicative ne parle pas nécessairement comme un natif, mais elle peut communiquer avec les locuteurs natifs sans créer de confusion linguistique ou d'irritation. En outre, il s'agit d'être capable de traiter une variété de situations (...) ainsi que comprendre les variantes de la langue. (Cité par Växjö, s.d., p.7)

En conclusion, la compétence communicative est une capacité cruciale pour communiquer de manière efficace. Il s'agit d'une combinaison de connaissances linguistiques, sociolinguistiques et stratégiques qui permettent de comprendre et de produire des messages en utilisant des moyens verbaux et non verbaux.

II.2. L'origine de la compétence de communication

L'origine de la compétence de communication remonte à la nécessité pour les êtres humains de se communiquer les uns avec les autres pour satisfaire leurs besoins fondamentaux, tels que la survie, la coopération et la reproduction.

Au fil du temps, la communication humaine s'est développée en une forme plus complexe qui inclut non seulement le langage verbal, mais également le langage non verbal, la gestuelle, les expressions faciales et les signaux sonores. Cette évolution de la communication a permis aux êtres humains de transmettre des idées, des sentiments et des informations plus précises et efficaces les uns aux autres.

Au cours de l'Histoire, les êtres humains ont également développé des cultures distinctes, chacune avec ses propres normes et conventions de communication. Cela a conduit à la diversité linguistique et culturelle que nous observons aujourd'hui.

En dépit de cette diversité, la compétence de communication est un trait universel chez les êtres humains. Elle est nécessaire pour les relations interpersonnelles, la coopération en groupe et la résolution de conflits. Elle est également un facteur clé pour la réussite personnelle et professionnelle, en permettant aux individus de transmettre leurs idées et de convaincre les autres.

Kerbrat-Orecchioni explique que « le terme comme on le sait, vient de CHOMSKY : il désigne l'ensemble des règles qui sous-tendent la fabrication des énoncés, conçu en terme d'aptitudes du sujet parlant à produire et interpréter ces énoncés » (2006, p.82).

Pour Chomsky, il : « (...) partage le point de vue Saussurien avec quelques changements terminologiques. Dans sa terminologie la dichotomie saussurienne langue/parole est remplacée par compétence/performance. » (Räsänen, 2012, p.4).

II.2.1. La dichotomie Saussurienne

La dichotomie saussurienne est une distinction fondamentale proposée par Ferdinand de Saussure dans son livre *Cours de linguistique générale*, en 1916. Cette dichotomie oppose deux aspects du langage : la langue (langue en soi) et le discours (langue pour soi).

1. La langue (langue en soi) : C'est un système abstrait et général de signes qui permet à un groupe de locuteurs de communiquer, pour de Saussure, elle est considérée comme « un produit social » (2002, p. 17), c'est une structure socialement partagée qui existe indépendamment de ses usages. Elle se compose de règles syntaxiques, grammaticales et lexicales qui déterminent comment les mots doivent être utilisés pour former des phrases significatives.

2. Le discours (langue pour soi) : C'est l'utilisation concrète de la langue dans une situation de communication particulière, donc c'est « l'actualisation de la langue par chaque individu » (Le Nouveau Petit Robert, 1995, p.1592). Le discours est lié à l'intention et au contexte et peut varier en fonction des locuteurs, des situations et des moments. Le discours est considéré comme un produit de la langue, mais il n'en est pas un élément séparé.

La dichotomie saussurienne est importante, car elle souligne la différence entre la langue en tant que système abstrait et la façon dont elle est utilisée dans le monde réel. Elle montre également comment le discours peut varier en fonction de différents contextes et comment les conventions linguistiques peuvent être influencées par des facteurs culturels et sociaux. En fin de compte, cette dichotomie aide à comprendre comment le langage est utilisé pour communiquer et comment il est influencé par des facteurs sociaux, culturels et contextuels.

Nous allons vous fournir plus de détails et d'exemples pour mieux comprendre la dichotomie saussurienne :

1. La langue (langue en soi) : La langue est un système de signes arbitraires qui est appris et partagé par les membres d'une communauté linguistique. Elle est constituée de mots et de règles qui déterminent comment les mots peuvent être combinés pour former des phrases cohérentes. Les règles de la langue sont établies et maintenues par l'usage

commun de la langue et par des institutions telles que les écoles et les médias. Par exemple, en français, la règle est que les verbes doivent être conjugués en fonction du sujet, et les adjectifs doivent concorder en genre et en nombre avec le nom qu'ils modifient.

2. Le discours (langue pour soi) : C'est l'acte individuel d'utiliser la langue. Le discours est influencé par les intentions des locuteurs, les contextes sociaux et culturels, et les relations entre les locuteurs. Il peut varier considérablement en fonction de la situation de communication, de la relation entre les locuteurs et de leurs attitudes. Par exemple, dans une conversation informelle entre amis, le discours peut être plus décontracté et informel, tandis qu'un discours formel peut être utilisé lors d'une réunion d'affaires ou d'un discours public.

« Cette opposition qui existe entre les règles générales et abstraites, d'un côté, et, de l'autre, l'application concrète et singulière qui en est faite par les sujets parlants, qui est rendue par les termes "langue" et "parole" » (Rühl, 2000).

Il est important de comprendre que la langue et le discours ne sont pas séparables. Ils sont liés et interagissent constamment les uns avec les autres. La langue détermine les possibilités de discours, mais le discours peut influencer et façonner la langue. Par exemple, l'utilisation fréquente de nouveaux mots ou de nouvelles expressions dans le discours peut les faire entrer dans la langue et être reconnues comme une partie du système linguistique.

En résumé, la dichotomie saussurienne aide à comprendre la complexité du langage en montrant comment la langue en tant que système abstrait est influencée par l'utilisation concrète dans le monde réel. Cette dichotomie montre également comment le discours peut varier en fonction de différents contextes et comment les conventions linguistiques peuvent être influencées par des facteurs culturels et sociaux.

II.2.2. La dichotomie Chomskyenne

La dichotomie chomskyenne est une distinction proposée par le linguiste Chomsky, en 1965, entre deux aspects du langage humain : la compétence et la performance.

Pour Chomsky (1971), la compétence est « la connaissance que le locuteur-auditeur a de sa langue » (p.13) ; et la performance renvoie à « l'emploi effectif de la langue dans des situations concrètes » (p.13).

En outre, la compétence linguistique est définie par Chomsky comme la capacité innée que possède un individu à produire et comprendre des phrases correctes dans une langue donnée, indépendamment des facteurs externes tels que la fatigue, la distraction ou l'émotion. En d'autres termes, la compétence linguistique représente le savoir implicite que l'on a sur les règles de la grammaire d'une langue, sans tenir compte de leur utilisation réelle.

D'un autre côté, la performance linguistique désigne la réalité concrète de l'utilisation d'une langue par un individu, prenant en compte les facteurs externes tels que l'humeur, le contexte ou le niveau de distraction. La performance linguistique peut être affectée par des erreurs ou des déviations par rapport à la norme linguistique, ce qui peut se produire lorsque les facteurs externes influencent l'expression linguistique.

Voici un exemple pour illustrer cette dichotomie : considérons une personne qui parle français. Sa compétence linguistique peut lui permettre de savoir que la phrase « Le chat mange le fromage » est grammaticalement correcte en français. Cependant, en raison d'un état d'excitation ou de distraction, il pourrait dire « Le chat mange le fromage ce matin » au lieu de « Le chat a mangé le fromage ce matin », ce qui montre sa performance linguistique affectée par des facteurs externes.

En somme, la dichotomie chomskyenne entre compétence et performance permet de comprendre les différences entre le savoir implicite d'une personne sur les règles de la grammaire d'une langue et la réalité de son utilisation réelle de cette langue, qui peut être influencée par des facteurs externes.

II.3. La compétence de communication : Moirand, Hymes et autres

La compétence de communication désigne la capacité d'un individu à utiliser une ou plusieurs langues pour transmettre des informations, échanger des idées et établir des relations avec les autres. Cette compétence peut se développer à travers l'apprentissage de la langue, la pratique de la communication et la participation à des activités sociales et culturelles.

Chapitre II : La compétence communicative et interculturelle

Il existe différents types de compétences linguistiques, mais la compétence de communication est considérée comme étant la plus importante, car elle permet de comprendre et de produire des messages verbaux et non verbaux. Elle inclut la compréhension de la grammaire, du vocabulaire, de la syntaxe et de la prosodie d'une langue, ainsi que la capacité à utiliser des stratégies pour communiquer efficacement, telles que la reformulation, la clarification et la répétition.

Pour Moirand, elle conçoit « (...) la langue non seulement comme un outil de communication, mais également comme instrument de socialisation (...) » (cité par Rouahab, 2016, p.343).

De ce fait, elle a proposé un élargissement de la notion de compétence communicative, en disant qu'elle : « relèverait de facteurs cognitifs, psychologiques et socioculturels dépendant étroitement de la structure sociale dans laquelle vit l'individu et reposerait donc, (...), non seulement sur une compétence linguistique mais aussi sur une compétence psycho-socio-culturelle » (Moirand, 1990, p.15).

En outre, Moirand a identifié quatre composantes essentielles pour préciser la définition de la compétence de communication : une composante linguistique, une composante discursive, une composante référentielle et une composante socioculturelle (1990).

L'acquisition de la compétence de communication peut varier en fonction de nombreux facteurs, tels que l'âge, la motivation, le milieu social et culturel, ainsi que les moyens d'apprentissage utilisés. Par exemple, les enfants peuvent acquérir une compétence de communication solide en grandissant dans un environnement bilingue ou multilingue, tandis que les adultes peuvent développer leur compétence de communication en apprenant une nouvelle langue à travers des cours formels ou des expériences de voyage.

Autres auteurs, tels que Canale et Swain, définissent la compétence de communication comme « incluant trois compétences principales : la compétence grammaticale ; la compétence sociolinguistique ; la compétence stratégique » (Bernard, 1991, p.19).

En bref, la compétence de communication est un élément clé pour la compréhension interculturelle et pour la participation à la société dans un monde globalisé.

Elle peut être développée à travers l'apprentissage de la langue, la pratique de la communication et la participation à des activités sociales et culturelles, et peut varier en fonction de différents facteurs personnels et sociaux.

Dans une autre perspective, la compétence de communication de Hymes est un concept aussi important en sociolinguistique qui se concentre sur les capacités nécessaires pour communiquer efficacement dans différentes situations sociales et culturelles.

Selon Hymes, « pour communiquer, il ne suffit pas de connaître la langue, le système linguistique, il faut également savoir s'en servir en fonction du contexte social » (1984, p.34). Il ajoute qu' : « avoir une compétence de communication c'est pouvoir communiquer et tenir des conversations sans aucune difficulté et cela nécessite la connaissance du contexte social, culturel, et psychologique d'une communauté linguistique » (1984, p.54).

Hymes (1984) a développé le concept de la compétence de communication en se concentrant sur quatre éléments : « le statut d'une phrase, d'une unité de discours, d'un message ou d'un aspect d'un message » (Bernard, 1991, p.18). Il a expliqué ces éléments, en disant :

1. si oui ou non, et dans quelle mesure, quelque chose est possible sur le plan systémique, c'est-à-dire peut être généré par le système en question ;
2. si oui ou non, et dans quelle mesure, quelque chose est disponible, en vertu des moyens d'exécution donnés ;
3. si oui ou non, et dans quelle mesure, quelque chose est approprié par rapport au contexte et à la communauté dans laquelle ce quelque chose est utilisé et évalué ;
4. si oui ou non, et dans quelle mesure, quelque chose est en fait produit, si son occurrence existe. (Hymes, 1984, p.83-84)

Autrement dit, on peut les reformuler comme suivant :

1. Les contextes de situation : La compétence de communication implique la compréhension des contextes sociaux et culturels dans lesquels la communication a lieu, tels que les rôles des interlocuteurs, les lieux et les moments où la communication est appropriée.

2. Les genres de discours : La compétence de communication implique la compréhension des différents genres de discours utilisés dans différentes situations, tels que les conversations informelles et les discours formels.

3. Les actes de parole : La compétence de communication implique la compréhension des actes de parole, tels que la demande, la réponse, l'invitation, etc.

4. Les stratégies communicatives : La compétence de communication implique la capacité à utiliser les stratégies appropriées pour communiquer efficacement, telles que la reformulation, la répétition, la clarification, etc.

Pour Hymes, l'acquisition de la compétence de communication se produit lorsque « les membres d'une communauté linguistique ont en partage une compétence de deux types : un savoir linguistique et un savoir sociolinguistique (...) » (1984, p.47).

En résumé, la compétence de communication de Hymes se concentre sur la compréhension des contextes sociaux et culturels de la communication, des genres de discours, des actes de parole et des stratégies communicatives. Cette compétence est considérée comme étant importante pour la communication efficace dans les différentes situations sociales et culturelles.

II.4. La dimension pragmatique du langage, habileté et compétence

Selon Vernant (2011), « la dimension pragmatique du langage caractérisée par l'usage discursif et communicationnel de la langue (...) l'analyse pragmatique donne seule tout son sens aux analyses syntaxiques et sémantiques en déterminant leur mode d'utilisation » (p.93).

La dimension pragmatique du langage se réfère à l'étude de l'utilisation réelle du langage dans la communication humaine, en prenant en compte les contextes dans lesquels il se produit et les objectifs poursuivis par les locuteurs. Elle s'intéresse aux différents aspects du langage qui ne peuvent pas être expliqués simplement en termes de grammaire et de vocabulaire, mais qui dépendent de la situation dans laquelle le langage est utilisé.

Cela inclut des facteurs tels que les intentions des locuteurs, les relations sociales entre les locuteurs, les normes culturelles, les conventions sociales, les implications

implicites et les connotations. En étudiant la dimension pragmatique du langage, nous pouvons mieux comprendre comment le langage est utilisé pour atteindre des objectifs spécifiques dans la communication, et comment les différences culturelles et les contextes peuvent influencer la signification du langage.

La dimension pragmatique du langage est souvent associée aux habiletés et compétences linguistiques d'une personne. La compétence pragmatique désigne la connaissance implicite que les locuteurs ont des règles de l'utilisation appropriée du langage dans différentes situations sociales, telles que les attentes sociales, les normes culturelles et les conventions communicatives. Cela comprend la capacité à comprendre les intentions et les attitudes des autres locuteurs, à formuler des requêtes et des propositions, à comprendre les implications implicites, à éviter les malentendus et à utiliser le langage de manière appropriée en fonction de la situation. Bardière a proposé la définition suivante pour la compétence pragmatique :

L'aptitude du locuteur / scripteur à sélectionner et à arranger au mieux les éléments linguistiques, selon la visée d'effet recherché et les circonstances énonciatives dans lesquelles il se trouve. Il s'établit donc une relation causale entre d'une part, sens d'intention / contexte situationnel et d'autre part adaptation / sélection / arrangement textuel. (2016)

L'habileté pragmatique, d'un autre côté, désigne la capacité effective d'une personne à mettre en œuvre sa compétence pragmatique dans la communication réelle. Cela peut être influencé par des facteurs tels que le stress, la distraction, l'émotion et la fatigue, entre autres.

Hupet s'attache à définir l'habileté pragmatique à travers deux composantes distinctes : « une composante proprement conversationnelle (liée à la capacité de "faire conversation") et une composante plus spécifiquement discursive (liée à la capacité de produire et de comprendre un discours, c'est-à-dire un ensemble long et organisé d'énoncés) » (2006, p.91). Il ajoute que « l'habileté pragmatique du langage n'est pas clairement explicitée et, parfois cette aptitude est qualifiée de communicative » (2006, p.91).

En bref, la dimension pragmatique du langage est importante est au cœur de la communication efficace et réussie entre les locuteurs. Les habiletés et compétences pragmatiques peuvent être développées à travers l'expérience et l'exposition à différents contextes de communication, ainsi que par l'apprentissage conscient des règles et des conventions linguistiques dans différentes situations.

II.5. La communication interpersonnelle

Dans son ouvrage *La communication*, Joly propose la définition suivante pour la communication interpersonnelle :

(...) appelée aussi comportementale, se définit par l'échange de messages et de codes entre deux individus. La notion de distance constitue un vecteur très important de la communication, car elle permet d'identifier quel genre de communication les interlocuteurs s'octroient. La notion de proximité fait référence à cette distance interpersonnelle entre deux personnes. (2009, p.11)

La communication interpersonnelle est le processus par lequel les individus échangent des informations, des idées et des sentiments entre eux. Cela peut se produire entre deux personnes ou entre un petit groupe de personnes, et peut être formel ou informel. La communication interpersonnelle est fondamentale pour établir et maintenir des relations positives avec les autres, pour atteindre des objectifs communs et pour résoudre les conflits.

Il existe différents types de communication interpersonnelle, notamment la communication verbale (qui inclut la parole et l'écriture), la communication non verbale (qui inclut le langage du corps, les gestes et les expressions faciales) et la communication para-verbale (qui inclut la tonalité, le rythme et le volume de la voix). Chacun de ces types de communication peut avoir une influence sur la signification et l'effet de la communication.

Doussy explique, à cet égard :

La communication interpersonnelle s'établit entre deux individus qui sont en interaction, c'est-à-dire qui exercent, par leur langage et leur communication non verbale, une influence réciproque l'un sur l'autre. L'échange, qui engage les deux

personnes, vise des objectifs multiples propres à chacun (...). Les interlocuteurs s'expriment par la parole mais aussi des gestes, des regards, des comportements. (2005, p.50)

La communication interpersonnelle efficace nécessite une compréhension mutuelle et une capacité à écouter et à s'exprimer clairement. Cela peut être facilité par la confiance, le respect, la coopération et la transparence dans les relations interpersonnelles. La communication interpersonnelle peut également être influencée par des facteurs tels que les cultures, les normes sociales, les croyances et les attitudes, et peut être affectée par des obstacles tels que les malentendus, les préjugés et les conflits.

II.6. Les stratégies discursives

Les stratégies discursives sont des tactiques utilisées dans le discours pour atteindre un objectif particulier. Elles peuvent inclure des techniques telles que l'utilisation de l'éloquence, de l'argumentation, de la persuasion, de la narration et de l'expression des émotions. Les stratégies discursives peuvent être utilisées dans différents contextes, tels que les discours politiques, les négociations, les présentations commerciales et les débats.

Anscombe conçoit la notion de stratégie discursive comme suivant :

(...) tout locuteur « L » d'une énonciation met en scène une série de points de vue (...). Pour réaliser au travers de la parole ses propres intentions discursives, « L » dispose de plusieurs tactiques. Il peut adopter le point de vue d'un énonciateur (...) ; il peut aussi ne pas s'identifier à un énonciateur, s'en distancier. En fait il peut orienter le discours par le seul fait de mettre en scène un point de vue auquel il ne s'identifie pourtant pas. (...) La mise en place de ces différentes tactiques sera une stratégie discursive : il s'agit d'une représentation discursive. (Cité par Haillet, 2007, p.161)

Voici quelques exemples de stratégies discursives :

- **Éloquence** : Utiliser une langue bien structurée et un ton approprié pour susciter l'intérêt et l'engagement de l'audience.
- **Argumentation** : Présenter des preuves solides et des raisons convaincantes pour soutenir une position ou une perspective particulière.
- **Persuasion** : Utiliser des techniques telles que les émotions, les valeurs et les croyances pour influencer les opinions et les comportements de l'audience.
- **Narration** : Utiliser des histoires pour faire passer un message et impliquer l'audience dans le discours.
- **Expression des émotions** : Utiliser des gestes, des expressions faciales et des tonalités pour exprimer des émotions telles que la passion, l'enthousiasme et la tristesse.

Topa-Bryniarska (2015), divise les stratégies discursives en trois catégories : les stratégies définitionnelles visant la définition des objets de discours ; les stratégies quantitatives concernant les données statistiques et l'usage de pluriel ; et les stratégies associatives qui font appel aux compétences culturelles ou encyclopédiques.

En utilisant une combinaison de ces stratégies discursives, les orateurs peuvent atteindre un public large et influencer leurs opinions, leurs attitudes et leurs comportements. Il est important de noter que le choix des stratégies discursives dépend du contexte et des objectifs de la communication, ainsi que de la compréhension des attentes et des besoins de l'audience.

I.7. La rhétorique discursive

La rhétorique discursive est un ensemble de techniques et de stratégies utilisées pour influencer et persuader les auditeurs à travers le discours. Elle peut être définie comme l'art de la parole et de l'écriture qui vise à persuader, à émouvoir et à informer les gens. La rhétorique discursive repose sur des principes tels que l'argumentation, la narration, l'éloquence et la persuasion.

Les stratégies rhétoriques sont les choix délibérés faits par les communicateurs pour transmettre leur message de manière convaincante ou efficace. Ces stratégies

englobent un large éventail de techniques et de dispositifs, notamment le langage, la structure, le style et les appels aux émotions, à la raison ou à la crédibilité. Des stratégies rhétoriques sont utilisées pour atteindre des objectifs spécifiques de communication, qu'il s'agisse de convaincre un public, de fournir des informations ou de créer un impact émotionnel. (Cuofano, 2023, 13 décembre)

En utilisant des techniques rhétoriques telles que les figures de style, les analogies et les métaphores, les communicateurs peuvent faire passer leur message de manière plus mémorable et engageante. Ils peuvent également utiliser des stratégies telles que l'appel à l'émotion, l'utilisation de l'exemple et la présentation de preuves pour renforcer leur argumentation et influencer les opinions et les comportements de leur auditoire.

La rhétorique discursive est souvent associée à la tradition oratoire, « l'art du bien-dire », où les communicateurs cherchent à persuader une audience à travers des discours publics et des débats. Cependant, elle peut également être utilisée dans d'autres contextes, tels que les entretiens, les négociations et les présentations commerciales.

Elle « comporte trois composantes essentielles : l'invention (thèmes et arguments), la disposition (arrangement des parties) et surtout l'élocution (choix et disposition des mots) ; on y ajoute parfois la prononciation (ou mode d'énonciation) et la mémoire (ou émorisation) » (Dubois, Giacomo, Guespin, Marcellesi, Marcellesi & Mével, 1994, p.412).

En conclusion, la rhétorique discursive est un outil essentiel pour les communicateurs qui cherchent à influencer et à persuader les gens. En apprenant à utiliser les techniques et les stratégies rhétoriques de manière efficace, les communicateurs peuvent améliorer leur capacité à atteindre leurs objectifs de communication et à faire passer leur message de manière plus persuasive et impactante.

II.8. Les aspects sémiologiques de la communication

Les aspects sémiologiques de la communication se réfèrent aux éléments symboliques, tels que les signes et les codes, utilisés pour transmettre des informations et des significations dans la communication.

La sémiologie est la science qui étudie les systèmes de signes et leur utilisation dans la communication. Jouve résume l'essentiel de cette notion en disant que : « le

sémiologue (qui tout, comme le linguiste) doit entrer dans la cuisine du sens (...) les images, les mots, les gestes, les sons, tout est signe porteur de message » (1994, p.130) ; autrement dit, la sémiologie est une science de la signification visant la compréhension des processus de la production du sens.

Barthes ajoute que cette discipline :

(...) a pour objet tout système de signes, quelle qu'en soit la substance, quelles qu'en soient les limites : les images, les gestes, les sons mélodiques, les objets, et les complexes de ces substances que l'on retrouve dans des rites, des protocoles ou des spectacles constituent sinon des « langages » du moins des systèmes de signification. (1953, p.79)

En d'autres termes, la sémiologie de la communication se concentre sur la façon dont les signes, les symboles et les codes sont utilisés pour transmettre des informations et des significations à travers différents types de médias, tels que la parole, l'écriture, les images et les sons. Les aspects sémiologiques de la communication incluent la compréhension des significations implicites et explicites, ainsi que la façon dont les signes sont utilisés pour transmettre des messages.

Les sémiologues étudient également les différences culturelles et sociales dans l'utilisation des signes et des codes, ainsi que la façon dont les significations peuvent être interprétées de différentes manières selon le contexte. Par exemple, un geste peut signifier une chose dans une culture et être interprété de manière différente dans une autre culture.

En somme, les aspects sémiologiques de la communication jouent un rôle important dans la compréhension de la façon dont les informations et les significations sont transmises à travers les différents types de médias et dans différents contextes culturels et sociaux. Les sémiologues aident à comprendre les significations implicites et explicites dans les différents types de communication, ainsi que les différences culturelles et sociales dans l'utilisation des signes et des codes.

II.9. Les aspects non verbaux de la communication

Les aspects non verbaux de la communication se réfèrent aux informations transmises par des moyens autres que les mots, tels que les gestes, les expressions faciales,

les postures, la proximité physique et les objets utilisés. Les aspects non verbaux peuvent être aussi importants que les mots dans la transmission de la signification et de l'intention, et peuvent renforcer ou contredire le message verbal.

Par opposition à la communication verbale, la communication non verbale représente l'ensemble des interactions entre des interlocuteurs sans l'usage de mots : attitude, gestes, expression faciale, mouvements du corps... Ce langage corporel peut être conscient ou inconscient, mais s'y attacher permet de mieux faire passer un message et de mieux comprendre l'état d'esprit de vos interlocuteurs. (Cadremploi, 2023, 25 septembre)

Par exemple, un geste de la main peut renforcer un message verbal, comme le fait de hocher la tête pour montrer son approbation. De même, une expression faciale peut transmettre une émotion ou une attitude, telle qu'un sourire ou une grimace. Les postures et la proximité physique peuvent également transmettre des informations, telles que la distance entre les interlocuteurs ou l'orientation du corps vers ou loin de l'interlocuteur.

Il est important de comprendre les aspects non verbaux de la communication, car ils peuvent souvent transmettre des informations importantes et influencer la manière dont le message verbal est perçu. Les aspects non verbaux peuvent également varier entre les cultures et les contextes sociaux, il est donc important d'être conscient de leur utilisation dans différents contextes.

« Selon des études menées par le professeur *Albert Mehrabian*, (...) qui détermine en conclusion que 93% de la communication est non verbale ; on ne peut donc que considérer l'importance de cette forme de communication (non verbale) » (RiseUp, 2022, 25 août).

En bref, les aspects non verbaux de la communication sont importants pour renforcer ou contredire le message verbal et transmettre des informations supplémentaires sur les émotions, les attitudes et les intentions. Il est important de comprendre ces aspects non verbaux pour améliorer la compétence communicative et mieux comprendre les messages transmis par les autres.

Conclusion

À l'issue de cette analyse approfondie des fondements théoriques de la compétence communicative et de sa dimension interculturelle, il apparaît que cette notion revêt une importance capitale, particulièrement dans le contexte professionnel mondialisé contemporain. Dépasser la simple maîtrise linguistique pour embrasser les codes socioculturels et pragmatiques en vigueur représente un enjeu de taille pour les acteurs évoluant dans des environnements plurilingues et pluriculturels.

Les dichotomies langue/parole et compétence/performance, héritées des réflexions structuralistes et générativistes, ont jeté les bases d'une compréhension duale mais complémentaire du langage et de son usage. Si les règles formelles constituent l'ossature de la langue, c'est dans la parole et la performance que se déploie la compétence communicative des locuteurs.

Les travaux précurseurs de Dell Hymes, étayés par les apports de chercheurs comme Moirand, ont permis de conceptualiser cette compétence communicative dans toute sa richesse et sa complexité. Loin de se réduire à des automatismes linguistiques, elle sollicite des savoirs d'ordres variés - linguistiques, sociolinguistiques, discursifs, stratégiques - pour s'adapter avec pertinence aux situations de communication.

Mais c'est en intégrant la dimension interculturelle que la compétence communicative prend toute sa dimension dans le cadre d'échanges professionnels internationaux. Être compétent sur le plan communicationnel implique alors de décoder les codes culturels en jeu, de s'abstraire de ses propres filtres pour appréhender d'autres systèmes de représentations et de valeurs.

In fine, la compétence communicative et interculturelle apparaît comme l'aptitude transversale à mobiliser des ressources langagières, cognitives et comportementales pour interagir de manière adéquate et performante dans des contextes professionnels culturellement hétérogènes. Une compétence essentielle à développer pour les acteurs économiques œuvrant dans la mondialisation des échanges.

Chapitre III :

**Modèles de développement des
compétences en communication
interculturelle**

**Chapitre III : Modèles de développement des compétences en communication
interculturelle**

Introduction

L'émergence du concept de compétence communicative, abordée dans le chapitre précédent, a ouvert la voie à de nombreuses réflexions théoriques visant à modéliser et opérationnaliser cette notion complexe. Dans un monde globalisé où les échanges professionnels revêtent une dimension internationale, la communication interculturelle est devenue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. Dès lors, la compréhension des processus sous-jacents au développement des compétences en communication interculturelle s'impose comme un prérequis indispensable.

Ce chapitre se propose d'explorer les différents modèles théoriques élaborés pour appréhender cette problématique. Nous examinerons dans un premier temps les modèles dits structuraux, qui cherchent à définir les composantes constitutives de la compétence communicative interculturelle. Les travaux fondateurs de Byram et Zarate, mettant en avant les "savoirs" mobilisés, seront particulièrement analysés.

Nous nous pencherons ensuite sur les modèles causaux, qui visent à identifier les facteurs influençant l'acquisition de cette compétence, ainsi que sur les modèles de co-orientation et d'adaptation, attentifs aux phénomènes d'ajustement réciproque entre les interlocuteurs. Le modèle dynamique de la "third place" proposé par Kramsch, envisageant un espace discursif intermédiaire de rencontre des cultures, sera également examiné.

Dans un second temps, nous nous intéresserons plus spécifiquement à l'opérationnalisation de la compétence communicative en contexte professionnel. Nous explorerons les principaux modèles théoriques ayant cherché à la modéliser, en nous attardant notamment sur les propositions influentes de Canale et Swain, Hymes ou encore Abbou.

Cette analyse comparative des multiples cadres conceptuels développés visera à dégager une meilleure compréhension des processus d'acquisition et de mobilisation de la compétence en communication interculturelle. Elle jettera des bases solides pour appréhender les spécificités et enjeux de son déploiement en milieu professionnel multiculturel, cœur de la présente recherche.

III.1. Modèles de développement des compétences en communication interculturelle

La compétence en communication interculturelle est une notion très complexe qui possède plusieurs définitions. En 2003, Hammer, Bennett et Wiseman l'ont définie comme étant « l'habileté à fonctionner avec efficacité dans un contexte marqué par des différences culturelles et la capacité de s'adapter, d'accepter et d'interpréter un comportement propre à une culture autre que la sienne » (cité par Tsukanova, 2017, p.46).

D'autre part, Narcy-Combes avance que la compétence interculturelle : « implique de savoir repérer les comportements des individus, de construire des savoirs sur ces comportements et de produire une action efficace. Cette compétence est unique et universelle, mais les performances varient en fonction du contexte » (2009, p.96).

Il existe plusieurs modèles pour développer la compétence en communication interculturelle. D'une façon générale, un modèle de compétences en communication : « décrit les compétences essentielles pour une communication efficace » (Sterner, 2023, 5 juin). Donc, les modèles de compétences culturelles, décrivent les capacités nécessaires pour naviguer efficacement dans des contextes culturels différents et interagir de manière efficace avec des personnes provenant de cultures différentes. Ils se concentrent sur les compétences interculturelles, qui sont considérées comme essentielles pour la communication interculturelle réussie. Ces modèles présentent donc un cadre conceptuel (*frameworks*) pour la compétence culturelle (Wang, 2017, p.36).

Un modèle de compétences culturelles peut inclure des compétences telles que la conscience culturelle, la flexibilité culturelle, l'empathie interculturelle et la capacité à résoudre les conflits interculturels. La conscience culturelle implique la compréhension des différences culturelles et l'aptitude à se rappeler les normes et les valeurs culturelles différentes en situation. La flexibilité culturelle décrit la capacité à s'adapter aux différences culturelles et à les comprendre. L'empathie interculturelle implique la capacité à se mettre à la place d'autres personnes et de comprendre leurs perspectives culturelles. Enfin, la capacité à résoudre les conflits interculturels décrit la capacité à gérer les différences culturelles de manière constructive pour éviter les malentendus et les conflits inutiles.

Ces compétences culturelles peuvent être développées à travers l'expérience personnelle, la formation et l'éducation interculturelle. Les expériences de voyage, les programmes d'échange culturel et les cours de langues peuvent aider à développer les compétences culturelles en offrant des opportunités pour interagir avec des personnes de cultures différentes. De même, les programmes d'éducation interculturelle peuvent aider les individus à comprendre les différences culturelles et à développer des compétences pour communiquer de manière efficace dans des contextes interculturels.

En conclusion, les modèles de compétences culturelles offrent une vision des compétences interculturelles nécessaires pour la communication interculturelle réussie. Ils peuvent aider les individus à comprendre les différences culturelles et à développer des compétences pour naviguer efficacement dans des contextes culturels différents. Les expériences, la formation et l'éducation peuvent aider à développer ces compétences.

III.1.1. Les modèles structuraux

Les modèles structuraux de développement des compétences en communication interculturelle sont des *frameworks* qui décrivent la façon dont les compétences en communication interculturelle peuvent être développées au fil du temps. Ils sont généralement utilisés pour aider les individus et les organisations à planifier et à suivre les progrès dans le développement de compétences en communication.

« Ces modèles étudient les compétences interculturelles indépendamment les unes des autres. Il s'agit de groupement d'éléments qui influencent le développement des aptitudes nécessaires pour une communication interculturelle efficace mais sans leur intersection ou l'interdépendance » (Tsukanova, 2017, p.50).

Il existe plusieurs modèles structuraux de développement des compétences en communication, chacun avec leur propre approche pour décrire comment les compétences en communication évoluent au fil du temps. Certains des modèles les plus couramment utilisés comprennent : le modèle de Howard-Hamilton, Richardson et Shufond ; et le modèle de Darla Deardorff, appelé aussi la « Pyramide des quatre niveaux ».

Le modèle de Howard-Hamilton, Richardson et Shufond divise les composants de la compétence interculturelle en trois catégories : les motivations, les connaissances et les

compétences (Hamilton, Richardson & Shufond, 1998). Les motivations comprennent les attitudes nécessaires pour apprécier sa propre culture, l'égalité des groupes, le multiculturelisme, la prise de risque et l'influence des interactions interculturelles sur la qualité de vie. Les connaissances sont essentielles pour comprendre les identités culturelles, les histoires d'oppression et les différences culturelles. Les compétences sont un savoir-faire pratique pour gérer les différences, prendre du recul et voir les choses sous différents angles.

Le modèle de pyramide de Deardorff se compose de quatre niveaux : les motivations (attitudes), les connaissances, les compétences et le contexte (Deardorff, 2006). Ce modèle vise à représenter les éléments dans une perspective interculturelle, démontrant un résultat de communication efficace dans une situation interculturelle. Le modèle peut être utilisé pour définir des indicateurs spécifiques et des critères d'évaluation de la compétence interculturelle potentielle. Le résultat externe souhaité de la communication interculturelle est de se comporter et de communiquer efficacement, tandis que le résultat interne souhaité est l'adaptation, la flexibilité, une vision du monde ethnocentrique et empathique, la connaissance et la compréhension, la conscience de soi, la compréhension de la culture et des informations culturelles spécifiques.

En bref, les modèles structuraux de développement des compétences en communication peuvent aider à comprendre les différentes étapes du développement des compétences en communication et à planifier des stratégies pour améliorer ces compétences. Ils peuvent également aider à évaluer les progrès dans le développement des compétences en communication.

III.1.2. Les modèles causaux

Les modèles causaux de développement des compétences en communication sont des cadres conceptuels qui expliquent les causes qui influencent la façon dont les compétences en communication évoluent au fil du temps. Ils sont utilisés pour comprendre les facteurs qui peuvent faciliter ou entraver le développement des compétences en communication chez les individus.

Chapitre III : Modèles de développement des compétences en communication interculturelle

Ces modèles mettent l'accent sur la linéarité du processus de développement des compétences interculturelles. Les éléments clés dans ce groupe des théories sont les concepts d'« image de soi », de « statut de l'individu », d'« identitaire », et de « gestion des émotions ». Les courants étudiés sont basés sur le fait que le développement des compétences interculturelles est lié de façon linéaire aux « sentiments » et aux « représentations de soi et du monde ». (Tsukanova, 2017, p.51)

Il existe plusieurs modèles causaux de développement des compétences en communication, chacun avec leur propre approche pour expliquer les causes du développement des compétences en communication. Certains des modèles les plus couramment utilisés comprennent le modèle de développement de la compétence en communication de Vygotsky, le modèle de développement de la compétence en communication de Piaget et le modèle de développement de la compétence en communication de Bandura.

Le modèle de développement de la compétence en communication de Vygotsky se concentre sur l'importance des interactions sociales dans le développement des compétences en communication. Selon ce modèle, les compétences en communication se développent à travers les interactions avec les autres et les expériences partagées avec les pairs. De même, cette théorie : « s'intéresse non seulement à la manière dont les adultes et les pairs, par le travail collaboratif, influencent l'apprentissage individuel, mais également à la manière dont les croyances et attitudes culturelles impactent la manière de réaliser l'instruction et l'apprentissage » (Additio, 2022, 30 juin).

Le modèle de développement de la compétence en communication de Piaget se concentre sur l'importance des stades de développement cognitif dans le développement des compétences en communication. Selon ce modèle, les compétences en communication évoluent au fil du temps à mesure que les individus passent par différents stades de développement cognitif, qui sont caractérisés par une capacité accrue à comprendre et à exprimer les idées. Piaget distingue six stades pour le développement mental de l'enfant : stade de réflexes ; stade des premières habitudes motrices et des premières perceptions organisées ; stade de l'intelligence sensori-motrice ou pratique (antérieure au langage) ; stade de l'intelligence intuitive ; stade des opérations intellectuelles concrètes

(début de la logique) ; stade des opérations intellectuelles abstraites (Niklas-Salminen, 1997).

Le modèle de développement de la compétence en communication de Bandura se concentre sur l'importance de la modélisation et de l'observation dans le développement des compétences en communication. Selon ce modèle, les compétences en communication peuvent être développées en observant les comportements des autres et en apprenant par imitation. Cette théorie de l'apprentissage sociale s'articule autour de trois grands processus : vicariants, symboliques et autorégulateurs.

Vicariants (...) en observant le comportement des autres et les conséquences qui en résultent pour eux (...). Symboliques (...) la capacité humaine à utiliser des symboles pour se représenter le monde, analyser ses expériences, communiquer, créer, anticiper et évaluer ses propres actions (...) Autorégulateurs (...) Bandura met en évidence le rôle de l'action propre du sujet (...). (Guerrin, 2012, pp.108-109)

En somme, les modèles causaux de développement des compétences en communication peuvent aider à comprendre les causes du développement des compétences en communication et à identifier les facteurs qui peuvent faciliter ou entraver ce développement. Ils peuvent également fournir des informations précieuses pour concevoir des programmes de formation et des stratégies pour améliorer les compétences en communication.

III.1.3. Les modèles de co-orientation et d'adaptation

Les modèles de co-orientation et d'adaptation de développement des compétences en communication sont des *frameworks* qui se concentrent sur les interactions entre les individus dans le développement des compétences en communication. Ils sont utilisés pour comprendre comment les individus adaptent leur comportement en fonction des réactions des autres lors de leurs interactions.

Ces modèles sont associés à la situation concrète de l'interaction interpersonnelle et sont composés de la coordination des actes verbaux et non-verbaux par rapport aux actions et réactions du partenaire avec qui la personne parle. Ces modèles sont des concepts qui étudient les changements de comportement et d'adaptation face au

comportement du partenaire avec qui on communique. Concernant ces modèles, l'accent est principalement mis sur le processus des interactions, et non pas sur le résultat. (Tsukanova, 2017, p.54)

Le modèle de co-orientation se concentre sur les processus impliqués dans la co-création d'interprétations communes lors d'interactions. Selon ce modèle, les individus ont tendance à se co-orienter pour établir une compréhension commune du comportement de l'autre et de leurs propres comportements. Cette co-orientation peut se produire de manière consciente ou inconsciente et peut aider à faciliter la communication efficace. Ce modèle s'intéresse, selon Howard « aux changements dans le style des paroles lors d'une interaction » (cité par Tsukanova, 2017, p.55).

Le modèle d'adaptation se concentre sur la façon dont les individus ajustent leur comportement en fonction des réactions des autres lors d'interactions. En effet, « Spitsberg montre que le contexte peut influencer notre comportement et la qualité de la communication » (cité par Tsukanova, 2017, p.56). Selon ce modèle, les individus sont constamment en train de surveiller les réactions des autres et de s'adapter en conséquence pour faciliter la communication efficace. Cet ajustement peut se produire de manière consciente ou inconsciente et peut aider à maintenir la cohésion sociale et la compréhension mutuelle.

Les modèles de co-orientation et d'adaptation peuvent être utiles pour comprendre les processus sous-jacents qui influencent les compétences en communication des individus. Ils peuvent également aider les individus et les organisations à concevoir des stratégies pour améliorer les compétences en communication en mettant en évidence les processus de co-orientation et d'adaptation impliqués dans les interactions.

En conclusion, les modèles de co-orientation et d'adaptation de développement des compétences en communication fournissent une perspective sur les processus impliqués dans les interactions entre les individus et sur la façon dont les individus ajustent leur comportement en fonction des réactions des autres pour faciliter la communication efficace. Ils peuvent être utiles pour comprendre les compétences en communication et pour concevoir des stratégies pour les améliorer.

III.1.4. Les modèles dynamiques

Les modèles dynamiques de développement des compétences en communication se concentrent sur les changements continus dans les compétences en communication au fil du temps. Ils considèrent les compétences en communication comme un processus en constante évolution plutôt que comme un état statique.

Ces modèles sont les modèles qui étudient le rythme et l'aspect temporel du développement des compétences en communication interculturelle. Selon ces modèles, la dynamique du développement doit prendre en compte : le temps et le rythme ; les caractéristiques individuelles de la personne ; les relations interpersonnelles ; la corrélation des relations au niveau individuel et interpersonnel. (Tsukanova, 2017, p.64).

Parmi les modèles dynamiques, nous citons : le modèle de Mitchell Bennett et le modèle du choc culturel.

Le modèle de Mitchell Bennett est considéré comme un modèle de développement de la sensibilité interculturelle pour passer de l'inculturation à l'acculturation. L'inculturation, c'est « la conscience individuelle de la personne pour son appartenance à un groupe ethnique particulier, son attachement à ses traditions et ses normes de comportement au sein de cette culture » (Tsukanova, 2017, p.64). Tandis que l'acculturation « implique le développement de l'individu sous l'influence de nombreuses cultures, du pluralisme culturel, l'adaptation humaine à l'étranger, sans pour autant abandonner sa propre culture » (Tsukanova, 2017, p.64).

Ce modèle est un cadre qui décrit le processus de développement de la conscience et de la compréhension des différences culturelles. Il est basé sur six étapes qui représentent un changement d'une perspective ethnocentrique à une perspective ethnorelative.

La perspective ethnocentrique est caractérisée par un manque de conscience et de compréhension des différences culturelles. Elle comprend trois étapes : le déni, la défense et la minimisation. Dans l'étape du déni, les individus ignorent ou nient l'existence des différences culturelles. Dans l'étape de la défense, les individus perçoivent les différences

culturelles comme une menace et peuvent réagir avec hostilité ou peur. Dans l'étape de la minimisation, les individus reconnaissent les différences culturelles mais les minimisent, souvent en considérant leur propre culture comme supérieure (Lunkebein, 2007, p.41).

La perspective ethnorelative est caractérisée par une conscience et une compréhension accrues des différences culturelles. Elle comprend trois étapes : l'acceptation, l'adaptation et l'intégration. Dans l'étape de l'acceptation, les individus reconnaissent et respectent les différences culturelles. Dans l'étape de l'adaptation, les individus sont capables d'adapter leur comportement pour s'adapter à différents contextes culturels. Dans l'étape de l'intégration, les individus sont capables d'intégrer différentes perspectives et valeurs culturelles dans leur propre point de vue (Lunkebein, 2007, p.42).

Le modèle du choc culturel, développé par l'anthropologue américain Kalervo Oberg, c'est un modèle « qui affirme que l'entrée dans une nouvelle culture est toujours accompagnée par des sentiments désagréables, (...) » (Tsukanova, 2017, p.65).

Ce modèle théorique décrit les différentes phases d'adaptation d'une personne lorsqu'elle est confrontée à une nouvelle culture. Selon Oberg, le choc culturel est une expérience d'une nouvelle culture lors de laquelle une mauvaise surprise a eu lieu. Le choc se produit donc lorsque les attentes ne coïncident pas avec la réalité (Touzani, 2006, pp.13-14).

Le modèle de Oberg propose quatre étapes dans le processus d'adaptation culturelle : la lune de miel, la désillusion, la récupération, et l'adaptation. La première étape est caractérisée par l'euphorie et la curiosité par rapport à la nouveauté. Les différences sont perçues comme fascinantes et il y a une grande motivation d'apprendre, d'intégrer et de vivre la nouvelle culture. La deuxième étape est caractérisée par le stress et l'épuisement cognitif face à une nouvelle langue, une nouvelle nourriture, de nouvelles formes d'interaction et tout ce qui se présente. C'est à ce moment que les symptômes du choc culturel peuvent apparaître. La troisième étape est caractérisée par une amélioration de la capacité d'adaptation et une diminution des symptômes du choc culturel. La quatrième et dernière étape est caractérisée par un sentiment d'appartenance à la nouvelle culture et une capacité accrue à fonctionner dans ce contexte culturel (Pinilla, 2013).

Enfin, ces deux modèles dynamiques de développement des compétences en communication sont utiles pour comprendre : le développement de la sensibilité interculturelle afin de développer des stratégies pour améliorer la communication et l'interaction au-delà des frontières culturelles ; les différentes phases d'adaptation d'une personne lorsqu'elle est confrontée à une nouvelle culture. Cependant, il est important de garder à l'esprit que chaque personne est unique et que le processus d'adaptation culturelle peut varier d'une personne à l'autre.

III.1.5. Le modèle des « savoirs » de Byram et Zarate (1998)

Le modèle des « savoirs » de Byram et Zarate, en 1998, est un modèle qui décrit les compétences nécessaires pour la communication interculturelle réussie. Ce modèle a été développé par Michael Byram et Guillermo Zarate et a été publié dans leur ouvrage *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence* en 1998.

Le modèle des « savoirs » se concentre sur trois types de savoirs : les savoirs socioculturels, les savoirs linguistiques et les savoirs communicationnels. Les savoirs socioculturels décrivent la compréhension des valeurs, des normes et des attitudes d'une culture. Les savoirs linguistiques décrivent la compréhension et la maîtrise de la langue d'une culture. Enfin, les savoirs communicationnels décrivent la capacité à utiliser efficacement la langue et à comprendre les subtilités de la communication dans une culture donnée.

Selon Byram et Zarate :

La compétence socioculturelle est un terme générique comprenant « knowledge / knowing that » (savoir), « skills / knowing how » (savoir-faire, capacité, aptitude), « attitudes and values » (valeurs, savoir-être) et « behaviour » (comportement). Ces compétences sont appelées « savoir-être », « savoir-apprendre », « savoirs » et « savoir-faire ». (Wang, 2017, p.38)

Le modèle des « savoir » est considéré comme une approche pratique pour évaluer les compétences interculturelles d'un individu. Il permet de mesurer les compétences à travers des activités pratiques telles que la participation à des activités culturelles, la participation à des conversations interculturelles et la réalisation de tâches spécifiques à

une culture donnée. Les résultats de ces activités peuvent être utilisés pour évaluer les compétences des individus et pour déterminer les domaines où des améliorations peuvent être apportées.

En bref, le modèle des « savoirs » de Byram et Zarate est un modèle pratique pour évaluer les compétences interculturelles nécessaires pour la communication interculturelle réussie. Il se concentre sur les savoirs socioculturels, les savoirs linguistiques et les savoirs communicationnels, et permet d'évaluer les compétences à travers des activités pratiques. Ce modèle est considéré comme un outil précieux pour les programmes d'éducation interculturelle et pour les personnes qui cherchent à améliorer leurs compétences interculturelles.

III.1.6. Le modèle de la compétence communicative interculturelle de Byram (1997)

Le modèle de la compétence communicative interculturelle (CCI) de Byram, en 1997, est un cadre théorique qui définit la compréhension et la capacité à communiquer avec des personnes d'autres cultures. Pour lui : « une communication réussie n'est pas seulement jugée par l'efficacité de l'échange d'informations entre locuteurs, mais aussi par la capacité de maintenir des relations » (cité par Labbate, 2019, p.8).

De ce fait, il propose de :

(...) se concentrer sur le développement des compétences nécessaires pour devenir un locuteur interculturel avec une compétence communicative interculturelle. Il a combiné savoir-apprendre avec le savoir-faire en ajoutant le savoir-comprendre. Ce dernier savoir porte sur l'interprétation et la relativisation de la culture maternelle de l'apprenant et n'implique pas nécessairement une interaction avec un interlocuteur. (...) Byram a ajouté un nouveau savoir qui a donné un sens politique au modèle : le savoir s'engager (Wang, 2017, pp. 39-40)

Selon ce modèle, la CCI comprend quatre compétences interdépendantes qui sont nécessaires pour une communication efficace et interculturelle réussie (Byram, 1997, p.73), on les résume comme suivant :

1. Connaissance de soi-même : Cette compétence implique une compréhension de sa propre culture et de ses valeurs, attitudes et comportements. Cela aide à identifier les préjugés et les stéréotypes qui peuvent influencer les perceptions et les interactions avec les autres cultures.

2. Connaissance de l'autre culture : Cette compétence implique la compréhension des valeurs, attitudes, comportements et institutions d'autres cultures. Cela inclut également la connaissance des différences linguistiques et de la communication verbale et non verbale.

3. Compétences interculturelles : Cette compétence implique la capacité à établir une communication efficace et respectueuse avec des personnes d'autres cultures. Cela comprend la capacité à adapter les comportements et les styles de communication pour mieux se faire comprendre et à éviter les malentendus culturels.

4. Attitudes interculturelles positives : Cette compétence implique l'adoption d'attitudes positives et respectueuses envers les autres cultures. Cela inclut la tolérance, la curiosité, l'empathie et l'ouverture d'esprit envers les différences culturelles.

Le modèle de CCI de Byram est largement utilisé dans l'enseignement des langues étrangères et dans les programmes de formation interculturelle. Il offre une approche globale pour développer des compétences interculturelles chez les apprenants, qui leur permettront de communiquer de manière efficace avec les personnes d'autres cultures. En fin de compte, la CCI peut aider à promouvoir la compréhension mutuelle et à renforcer les relations interculturelles.

III.1.7. Le modèle de « third place » de Kramsch (1998)

Le concept de *third place*, ou troisième endroit, a été développé par la linguiste américaine Claire Kramsch en 1998. Il se réfère à un espace social qui se trouve entre la première place (le foyer) et la seconde place (le lieu de travail ou d'étude), et qui est consacré à la socialisation et à l'interaction avec les autres. Les exemples de *third place* incluent les cafés, les bars, les clubs, les parcs, etc. Cette théorie traite donc : « une idée qui parle des rencontres interculturelles en apprenant une langue et sa culture. Kramsch

explique (...) que la culture n'est pas une chose statique, mais plutôt un procès social qui se construit dans un contexte » (Sälle, 2018, p.11).

Le concept de *third place* est important pour la compréhension de la façon dont les gens utilisent les langues dans leurs interactions sociales quotidiennes. Kramersch affirme que dans les *third places*, les gens sont plus enclins à utiliser des formes plus informelles de la langue, telles que les formes familières ou les argots, plutôt que les formes plus formelles utilisées dans les contextes professionnels ou académiques.

En outre, les *third places* sont souvent des espaces interculturels, où les gens de cultures différentes se rencontrent et interagissent. Cela peut entraîner une confrontation avec les différences culturelles et linguistiques, mais peut également offrir une opportunité pour la compréhension mutuelle et le développement des compétences interculturelles. Donc, « ce troisième endroit devient un mélange entre la culture personnelle et les expériences de l'apprenant et la culture cible étudiée » (Sälle, 2018, p.11).

De plus, le concept de *third place* met l'accent sur l'importance des interactions sociales et des relations humaines dans l'apprentissage d'une langue étrangère. Kramersch affirme que les situations informelles dans les *third places* peuvent fournir un cadre favorable pour l'acquisition naturelle des compétences linguistiques et culturelles.

En résumé, le concept de *third place* de Kramersch met en lumière l'importance des espaces sociaux pour la socialisation, l'interaction interculturelle et l'apprentissage des langues. Il offre une perspective intéressante sur la façon dont les gens utilisent les langues dans la vie quotidienne, et sur la façon dont les différences culturelles peuvent être abordées dans un contexte social et informel.

III.2. Utilisation et modèle de compétence en communication

L'utilisation et le modèle de compétence en communication sont des concepts importants pour comprendre comment les individus interagissent les uns avec les autres et comment ils transmettent des informations de manière efficace. La communication est un processus complexe qui nécessite un ensemble de compétences pour être réussie.

On peut distinguer quatre types de communication pour transmettre un message : la communication verbale, la communication non-verbale, la communication écrite et la communication visuelle (Boscq Scott, 2018, p.69). Ajoutant à ceux-ci, trois types de communication globale : la communication interpersonnelle, la communication de groupe et la communication de masse (Oiry, 2023, 13 mai).

Donc, l'utilisation de la communication peut être divisée en plusieurs types et formes, tels que : la communication verbale, non verbale, écrite, visuelle ; interpersonnelle, de groupe, de masse, etc. Chacun de ces types de communication a ses propres caractéristiques et il est utilisé dans des situations différentes. Par exemple, la communication verbale est souvent utilisée pour transmettre des informations claires et précises, tandis que la communication non verbale est utilisée pour renforcer les messages verbaux et transmettre des émotions. Trudgill avance qu'il est essentiel non seulement d'apprendre une langue, mais aussi apprendre à utiliser cette langue (1979).

Le modèle de compétence en communication décrit les compétences nécessaires pour une communication efficace. Il inclut des compétences telles que la compréhension de la langue, la capacité à écouter activement, la capacité à formuler des messages clairs et concis, la capacité à négocier et à résoudre des conflits, ainsi que la capacité à travailler en collaboration avec les autres. Ce modèle montre comment ces compétences interagissent les unes avec les autres pour conduire à une communication efficace.

Il est important de noter que les compétences en communication peuvent être développées et améliorées au fil du temps. Les individus peuvent apprendre à communiquer de manière plus efficace en pratiquant différents types de communication, en s'engageant dans des activités qui les obligent à utiliser des compétences particulières, et en recevant des commentaires sur leur performance.

En conclusion, l'utilisation et le modèle de compétence en communication sont essentielles pour comprendre l'interaction entre les individus. Les compétences en communication peuvent être développées et améliorées pour conduire à une communication plus réussie.

III.3. Utilisation et modèle de compétence en communication en milieu professionnel

L'utilisation et le modèle de compétence en communication sont encore plus importants en milieu professionnel, où la communication efficace peut avoir un impact significatif sur la performance et la réussite d'une entreprise. Les compétences en communication peuvent être la différence entre la réalisation de projets de manière efficace et l'échec, ainsi que la différence entre la résolution rapide et efficace des conflits et la perte de temps et d'efforts.

En ce qui concerne les types de communication dans l'entreprise, « En fonction de la nature de du message à diffuser, du destinataire du message, des outils à disposition, de la rapidité et de l'impact recherché, la communication peut être écrite/orale, interpersonnelle/de groupe, interne/externe » (Monereau, 2008, p.255).

Donc, l'utilisation de la communication en milieu professionnel comprend souvent plusieurs types tels que la communication : interne, externe, formelle, informelle, interpersonnelle, de groupe. Oiry ajoute qu' : « Il est nécessaire de choisir les objectifs à atteindre, de penser une stratégie pour construire le message et opter pour le bon type de communication selon la cible » (2023, 13 mai).

La communication interne se produit entre les membres de l'entreprise et peut inclure des réunions, des mémos et des courriels. La communication externe se produit avec des clients, des fournisseurs et d'autres parties prenantes externes. La communication formelle peut inclure des présentations, des réunions formelles et des rapports, tandis que la communication informelle peut inclure des conversations informelles dans les couloirs et les pauses-café. La communication interpersonnelle implique un échange direct d'informations, d'idées et de sentiments entre deux individus ; la communication de groupe concerne les interactions au sein d'un ensemble de personnes.

Le modèle de compétence en communication en milieu professionnel comprend des compétences telles que la capacité à communiquer de manière claire et concise, la capacité à persuader et à influencer les autres, la capacité à négocier et à résoudre des conflits, la capacité à présenter des idées et des informations de manière convaincante, ainsi que la capacité à travailler en collaboration avec les autres.

Il est important de noter que les compétences en communication peuvent varier en fonction du secteur d'activité et du poste occupé. Par exemple, les compétences en présentation peuvent être plus importantes pour les personnes travaillant dans les ventes ou la gestion de projets, tandis que la capacité à travailler en collaboration peut être plus importante pour les personnes travaillant en équipe sur des projets complexes.

En somme, l'utilisation et le modèle de compétence en communication sont des concepts clés en milieu professionnel où les compétences en communication peuvent varier en fonction du secteur d'activité et du poste occupé, et peuvent être développées et améliorées pour conduire à une communication plus réussie en milieu professionnel.

III.4. Les modèles de compétences de communication

III.4.1. Le modèle de Canale et Swain (1980)

Le modèle de Canale et Swain est un modèle de compétence linguistique qui définit les différents aspects nécessaires pour une communication réussie entre des locuteurs de langues différentes. Ce modèle a été publié pour la première fois, en 1980, par Michael Canale et Merrill Swain.

Le modèle de Canale et Swain (1980) définit cinq aspects de la compétence linguistique nécessaires pour une communication réussie : grammaire, vocabulaire, sociolinguistique, stratégies de communication et fonctions communicatives.

1. Grammaire : Cet aspect se concentre sur la connaissance et l'utilisation correcte de la grammaire d'une langue. Il s'agit d'une connaissance consciente des règles grammaticales, ainsi que de l'habileté à les utiliser pour construire des phrases correctes.

2. Vocabulaire : Ce deuxième aspect se concentre sur la connaissance des mots et des expressions utilisées dans une langue. Il s'agit d'une connaissance consciente des mots, ainsi que de l'habileté à les utiliser pour construire des phrases significatives.

3. Sociolinguistique : Ce troisième aspect se concentre sur les connaissances culturelles et sociales nécessaires pour comprendre et utiliser une langue de manière appropriée dans différents contextes sociaux. Il inclut des connaissances sur les normes

sociales, les valeurs culturelles et les comportements linguistiques acceptables dans différents contextes sociaux.

4. Stratégies de communication : Ce quatrième aspect se concentre sur les habiletés à utiliser différentes stratégies pour surmonter les obstacles linguistiques et communiquer efficacement avec des locuteurs de langues différentes. Il inclut des stratégies telles que la reformulation, la clarification et la répétition.

5. Fonctions communicatives : Ce cinquième aspect se concentre sur l'utilisation de la langue pour accomplir différentes tâches ou fonctions communicatives, telles que décrire, persuader, donner des instructions et poser des questions.

En bref, le modèle de Canale et Swain (1980) inclut plusieurs aspects primordiaux pour communiquer efficacement (la grammaire, le vocabulaire, la sociolinguistique, les stratégies de communication et les fonctions communicatives), il fournit une base pour la compréhension et le développement de la compétence linguistique.

III.4.2. Le modèle de speaking de Hymes (1972)

Le modèle de *speaking* de Hymes, également connu sous le nom de modèle de *communicative competence* de Hymes, est un modèle linguistique développé par Dell Hymes en 1972. Il décrit les compétences linguistiques nécessaires pour utiliser la langue de manière appropriée et efficace dans des situations communicatives spécifiques.

Le modèle de Hymes se concentre sur les compétences nécessaires pour la production de discours et s'éloigne des aspects formels de la langue tels que la grammaire et la syntaxe. Il considère plutôt l'utilisation de la langue dans un contexte social et il :

(...) est constitué d'une liste préliminaire de traits ou de composantes des événements de communication (...) La première liste fut ensuite complétée pour inclure 16 composantes, groupées sous 8 entrées principales dont, en anglais, les lettres initiales reconstituent mnémoniquement le mot SPEAKING. (Ebrahimi, 2018, pp.61-62).

Chapitre III : Modèles de développement des compétences en communication interculturelle

Selon Saville-Troike (1982), le modèle de Hymes concentre sur les éléments suivants :

1. Les cadres ou le contexte (*Setting*) : les conditions dans lesquelles la communication se déroule, y compris les facteurs culturels et sociaux ;

2. Les participants (*Participants*) : qui est impliqué dans la communication, leur statut social et leur relation ;

3. Les finalités ou le but (*Ends*) : pourquoi la communication a lieu, quelle est la finalité de la communication ;

4. Les actes ou le contenu (*Acts*) : quoi est transmis dans la communication, quelles sont les informations données ;

5. La tonalité ou le canal (*Key*) : comment la communication se déroule, quels moyens sont utilisés pour transmettre l'information ;

6. Les instruments ou la forme (*Instrumentalities*) : comment est transmis le contenu, quelle est la forme de l'expression ;

7. Les normes (*Norms*) : comment l'interaction et l'interprétation ont lieu ;

8. Le genre (*Genre*) : avec quel type d'activité du langage.

Le modèle de Hymes a eu un impact significatif sur la linguistique et l'étude de la communication. Il a permis de développer une compréhension plus approfondie de l'importance de la situation communicative dans la compréhension de l'utilisation de la langue. Il a également encouragé la recherche sur les compétences linguistiques dans différentes situations communicatives, telles que les interactions interculturelles, les stratégies d'enseignement et la compréhension de la communication à travers les médias sociaux.

En résumé, le modèle de *speaking* de Hymes offre une perspective globale et contextuelle sur l'utilisation de la langue et met en évidence l'importance de la compréhension des contextes sociaux et culturels pour une communication efficace.

III.4.3. Le modèle d'Abbou (1980)

Le modèle de compétence de communication d'Abbou, élaboré en 1980, est une approche essentielle dans le domaine de la communication et de l'enseignement des langues. Ce modèle met en lumière l'importance de la compétence communicationnelle dans la capacité à interagir efficacement dans divers contextes sociaux.

Selon ce modèle, la compétence de communication va au-delà de la simple connaissance linguistique. Elle englobe la capacité à comprendre et à utiliser différents types de discours, à s'adapter à diverses situations communicatives, et à employer des stratégies de communication pour atteindre des objectifs spécifiques.

Selon Abbou (1980), la compétence de communication :

(...) peut donc se définir, pour un acteur-interprète social donné, comme la somme de ses aptitudes et de ses capacités à mettre en œuvre les systèmes de réception et d'interprétation des signes sociaux dont il dispose, conformément à un ensemble d'instructions et de procédures construites et évolutives, afin de produire dans le cadre de situations sociales requises, des conduites appropriées à la prise en considération de ses projets. (p.16)

Le modèle d'Abbou se concentre sur la compétence de communication, qui est composée de cinq éléments majeurs : les compétences linguistiques, socioculturelles, logiques, pragmatiques et discursives (Ebrahimi, 2018, pp. 63-64).

Dans les années 1980, ce modèle a été enrichi par l'émergence de la compétence interculturelle, soulignant l'importance de comprendre et de s'adapter à des contextes culturels variés dans la communication. Cette dimension est cruciale dans l'enseignement des langues, car elle vise à préparer les apprenants à communiquer efficacement dans des contextes culturels étrangers.

Dans le modèle d'Abbou, la compétence de communication peut se définir selon des degrés et des formes pluri-systémiques. Elle se manifeste par les différentes capacités à rejoindre les situations sociales. Selon la diversité sociale, la compétence de communication sollicite le savoir des règles, les capacités de

fonctionnement des règles, les différentes stratégies, l'innovation, l'interprétation correspondant à la réalité sociale. Il y a là une corrélation entre la compétence linguistique et la compétence socioculturelle. (Ebrahimi, 2018, p.64)

Ce modèle met en avant le caractère social de la communication, soulignant que celle-ci est un acte qui implique l'utilisation du langage pour atteindre des intentions communicatives spécifiques. Il insiste sur l'adaptation au contexte et la nécessité d'utiliser des stratégies de communication pour atteindre des objectifs précis.

Enfin, le modèle de compétence de communication d'Abbou offre une vision globale de la communication, intégrant les aspects linguistiques, discursifs, sociolinguistiques, et stratégiques, tout en soulignant l'importance du contexte culturel. Il demeure pertinent aujourd'hui en fournissant un cadre pour comprendre la nature complexe de la communication et les compétences nécessaires pour communiquer efficacement dans des contextes sociaux et culturels variés.

Conclusion

Ce chapitre met en lumière l'importance de prendre en compte la diversité des approches et des théories pour comprendre et promouvoir une communication efficace dans des contextes interculturels. En examinant les différents modèles présentés, il est clair que le développement de compétences en communication interculturelle est un processus complexe qui implique à la fois des éléments structurels, causaux, de co-orientation et d'adaptation, ainsi que des aspects dynamiques.

Les modèles analysés, tels que ceux de Byram et Zarate, Byram, et Kramsch, mettent en évidence la nécessité de considérer les connaissances préalables, les compétences linguistiques, ainsi que les capacités d'adaptation et de négociation des individus engagés dans des interactions interculturelles.

De plus, les modèles de compétences de communication tels que ceux de Canale et Swain, Hymes et Abbou soulignent l'importance de la compréhension mutuelle, de l'adaptabilité et de la sensibilité culturelle pour réussir dans des contextes professionnels multiculturels.

On démontre que le développement des compétences en communication interculturelle nécessite une approche globale qui intègre des dimensions cognitives, comportementales et relationnelles. En continuant à explorer et à appliquer ces divers modèles, il est possible d'améliorer significativement les interactions interculturelles et de favoriser une meilleure compréhension et collaboration entre individus de cultures différentes.

Chapitre IV :

**L'apprentissage/éducation
interculturelle en milieu
professionnel**

Chapitre IV : L'apprentissage/éducation interculturelle en milieu professionnel

Introduction

L'apprentissage/éducation interculturelle en milieu professionnel constitue un domaine complexe et en constante évolution qui vise à favoriser la compréhension et la gestion des interactions interculturelles au sein des environnements de travail. Ce chapitre se propose d'explorer en profondeur les différentes dimensions de l'apprentissage interculturel, en mettant particulièrement l'accent sur ses applications et ses enjeux spécifiques dans le contexte professionnel.

Le premier volet de ce chapitre, consacré à l'apprentissage/éducation interculturelle, offre une vue d'ensemble des principes et des méthodes visant à développer les compétences interculturelles des individus. Ensuite, en se focalisant sur l'apprentissage/éducation interculturelle en milieu professionnel, nous nous pencherons sur les défis uniques auxquels sont confrontés les professionnels évoluant dans des environnements multiculturels.

L'identification du public cible de l'apprentissage/éducation interculturelle s'avère primordiale pour concevoir des programmes adaptés et pertinents. C'est pourquoi nous aborderons les différentes catégories de professionnels bénéficiant de ces formations et nous examinerons les besoins spécifiques de chacun.

La typologie de formation interculturelle sera ensuite explorée afin de déterminer les différentes approches et structures pédagogiques pouvant être mises en place pour favoriser l'apprentissage interculturel. Nous nous concentrerons particulièrement sur la typologie de formation interculturelle pour le milieu professionnel, en mettant en lumière les stratégies les plus efficaces pour répondre aux besoins des travailleurs confrontés à la diversité culturelle au quotidien.

Enfin, nous nous intéresserons aux instruments pédagogiques de l'apprentissage interculturel, en mettant en évidence les outils et les méthodes les plus appropriés pour favoriser le développement de compétences interculturelles au sein des organisations professionnelles. Notre exploration se concentrera également sur les instruments spécifiques à l'apprentissage interculturel en milieu professionnel, offrant ainsi un aperçu détaillé des pratiques éducatives les mieux adaptées à ce contexte particulier.

IV.1. Apprentissage/éducation interculturelle

L'apprentissage/éducation interculturelle est une approche pour développer la compréhension, la tolérance et l'empathie envers les différences culturelles. Il s'agit d'un processus qui encourage les individus à explorer leurs propres valeurs, attitudes et préjugés, ainsi qu'à découvrir et à comprendre les cultures des autres. À ce sujet, Ouellet propose une définition, considérée comme détaillée et complète :

Le concept d'éducation interculturelle désigne toute formation systématique visant à développer chez les membres des groupes majoritaires comme chez ceux des groupes minoritaires :

- une meilleure compréhension de la situation de la culture dans les sociétés modernes ;
- une plus grande capacité de communiquer entre personnes de cultures différentes ;
- des attitudes mieux adaptées au contexte de la diversité des cultures et des groupes dans une société donnée, grâce en particulier à une meilleure compréhension des mécanismes psycho-sociaux et des facteurs socio-politiques susceptibles d'engendrer l'hétérophobie et le racisme ;
- et une meilleure capacité de participer à l'interaction sociale, créatrice d'identités et de commune humanité. (1991, pp.29-30).

L'objectif principal de l'apprentissage interculturel est de promouvoir la coexistence pacifique et la compréhension mutuelle entre les groupes culturels différents. On peut ajouter également que : « L'éducation interculturelle a pour objectif global de favoriser et de renforcer les bases des relations mutuelles entre les différentes sociétés, mais aussi entre les groupes culturels majoritaires et minoritaires » (Conseil de l'Europ, 2018, p.44).

Bennet a décrit la différence entre « apprentissage interculturel » et « éducation interculturelle » :

La première notion est un processus de prise de conscience de l'importance des concours culturels, y compris sa propre subjectivité sur sa vision du monde. La deuxième notion (...), correspond aux outils pédagogiques nécessaires pour obtenir les connaissances et promouvoir le développement de l'apprentissage interculturel. (Cité par Tsukanova, 2017, p.72).

L'apprentissage interculturel peut se produire à travers plusieurs méthodes, telles que les cours formels d'éducation interculturelle, les programmes de formation, les stages à l'étranger, les programmes de volontariat à l'étranger, les programmes de tutorat interculturel, etc. Les activités pédagogiques peuvent inclure des discussions en groupe, des jeux de rôle, des exercices de sensibilisation à la culture, des projets de recherche interculturels, etc.

Pour cela, le conseil de l'Europe, dans le *Kip pédagogique : Tous différents – Tous égaux*, propose deux types de parcours : l'éducation interculturelle formelle et celle informelle, il avance que : « Les objectifs de l'éducation interculturelle informelle coïncident avec ceux de l'éducation interculturelle formelle. Les différences entre ces deux "parcours" se situent essentiellement au niveau des intervenants et des méthodes de travail » (2018, p.48).

L'apprentissage interculturel est important pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il peut aider les individus à développer une meilleure compréhension de soi-même et de leur propre culture. Cela peut également les aider à remettre en question leurs préjugés et à éviter les stéréotypes culturels.

En outre, l'apprentissage interculturel peut améliorer les compétences interculturelles, telles que la capacité à communiquer efficacement avec les personnes d'autres cultures, à comprendre les différences culturelles et à les respecter. Cela peut renforcer les relations interculturelles et améliorer la coopération entre les groupes culturels différents.

De plus, l'apprentissage interculturel peut renforcer la citoyenneté mondiale et la responsabilité sociale en sensibilisant les individus aux différences culturelles et en les encourageant à agir en faveur de la paix et de la justice.

En conclusion, l'apprentissage/éducation interculturelle est un processus important pour développer la compréhension envers les autres culturelles. Il peut améliorer les compétences interculturelles, renforcer les relations interculturelles et contribuer à la coexistence pacifique et à la compréhension mutuelle entre les groupes culturels différents.

IV.2. Apprentissage/éducation interculturelle en milieu professionnel

L'apprentissage/éducation interculturelle en milieu professionnel se concentre sur le développement de compétences interculturelles pour les employés travaillant dans des entreprises multinationales ou en interaction avec des clients, des collègues ou des partenaires de différents pays ou cultures. Cette approche vise à aider les employés à comprendre et à gérer les différences culturelles dans leurs relations professionnelles et à améliorer leur capacité à travailler efficacement avec des personnes de différentes cultures.

Le portail *Mondissimo*, un cabinet de conseil interculturel en ligne, propose la définition suivante pour l'éducation ou la formation interculturelle en milieu professionnel :

La formation interculturelle a pour objectif de donner la possibilité d'apprendre à communiquer efficacement avec des personnes d'une culture différente. Les différences culturelles influent sur le management et sur la culture d'entreprise. La prise en compte de ces différences est indispensable au niveau du fonctionnement de l'entreprise mais également en vue d'assurer une bonne insertion (...). (cité par Tsukanova, 2017, p.72)

L'apprentissage interculturel en milieu professionnel peut se produire à travers plusieurs méthodes, telles que les cours de formation interculturelle, les programmes de mentorat interculturel, les programmes de développement de compétences interculturelles, les stages à l'étranger, les programmes de tutorat interculturel, etc. Les activités pédagogiques peuvent inclure des discussions en groupe, des jeux de rôle, des exercices de sensibilisation à la culture, des projets de recherche interculturels, etc.

Bennet mis l'accent sur l'importance de l'éducation interculturelle, pour lui : « Une bonne préparation ne se trouve pas uniquement dans les livres, elle passe par une formation qui permet de s'intégrer et de faire face au "choc de la culture" » (cité par Tsukanova, 2017, p.72). Il suggère également que l'apprentissage interculturel diffère des autres orientations éducatives : « La principale différence est que les connaissances et les compétences sont acquises principalement à travers l'expérience et par le biais de contacts directs » (cité par Tsukanova, 2017, p.73).

L'apprentissage interculturel en milieu professionnel est important pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il peut améliorer la communication et les relations avec les clients, les collègues et les partenaires de différentes cultures. Cela peut également aider les employés à comprendre les différences culturelles et à éviter les malentendus qui peuvent survenir lors de la communication interculturelle.

En outre, l'apprentissage interculturel peut améliorer les compétences interculturelles des employés, telles que la capacité à communiquer efficacement avec des personnes de différentes cultures, à comprendre les différences culturelles et à les respecter. Cela peut également renforcer la coopération et la collaboration entre les employés de différentes cultures, ce qui peut améliorer la performance de l'entreprise.

Aussi, l'apprentissage interculturel peut contribuer à la diversité et à l'inclusion en promouvant la compréhension et le respect des différences culturelles. Il peut également aider les employés à se sentir plus à l'aise et plus à leur place dans un environnement de travail interculturel.

Enfin, l'apprentissage/éducation interculturelle en milieu professionnel est essentiel pour les employés travaillant dans un contexte multiculturel. Il peut améliorer la communication, les relations et les compétences interculturelles des employés, renforcer la coopération et la collaboration entre les employés de différentes cultures, et contribuer à la diversité et à l'inclusion dans le milieu de travail.

IV.3. Public cible de l'apprentissage/éducation interculturelle

Le public cible de l'apprentissage/éducation interculturelle peut varier en fonction du contexte et des objectifs. « Il est quasiment impossible de définir l'étendue du potentiel du marché de la formation interculturelle tant sont nombreux les acteurs qui doivent intégrer dans leur métier les compétences interculturelles pour réussir dans leur vie professionnelle. » (Tsukanova, 2017, pp.73-74).

Cependant, en général, les personnes qui suivent des programmes d'apprentissage interculturel peuvent inclure :

- Les employés travaillant pour des entreprises multinationales ou en interaction avec des clients, des collègues ou des partenaires de différents pays ou cultures.

- Les travailleurs internationaux, les expatriés et les employés en mobilité internationale.
- Les étudiants universitaires et les professionnels en formation continue souhaitant développer leurs compétences interculturelles pour leur carrière future.
- Les diplomates, les militaires et les employés du gouvernement travaillant dans des contextes interculturels.
- Les travailleurs dans les domaines de la santé, du tourisme, du commerce international, de la finance et de l'enseignement, qui sont souvent en interaction avec des personnes de différentes cultures.

L'apprentissage interculturel peut également être utile pour les personnes qui souhaitent améliorer leur compréhension des cultures étrangères et renforcer leur capacité à communiquer avec des personnes de différentes cultures.

En bref, l'apprentissage interculturel peut être bénéfique pour tout individu souhaitant développer sa capacité à interagir efficacement avec des personnes de différentes cultures et à comprendre les différences culturelles. Cela peut améliorer les relations personnelles et professionnelles, renforcer la tolérance et la compréhension mutuelle et contribuer au développement d'une société plus inclusive et plus diversifiée.

IV.4. Typologie de formation interculturelle

Il existe plusieurs typologies de formations interculturelles, chacune ayant ses propres objectifs et méthodes d'enseignement. Gertsen (1990) a proposé une typologie de quatre catégories : formation traditionnelle, formation expérientielle, formation de culture générale et formation de culture spécifique. Elle explique :

La formation traditionnelle où l'information est délivrée lors d'une communication unidirectionnelle comme dans les écoles et les universités, et la formation expérientielle, au cours de laquelle le formateur implique les participants en simulant des situations de la vie réelle. Ensuite, l'auteur distingue deux orientations possibles à la formation : soit elle est orientée vers un approfondissement de la notion de la culture en général et son objectif est de sensibiliser les participants au concept de culture, soit elle est orientée vers la découverte d'une culture spécifique, et son objectif est de rendre les participants compétents dans cette culture particulière. (Cité par Waxin, 2008, p.126)

Ces quatre catégories de la formation interculturelle ont été illustrées dans le schéma suivant :

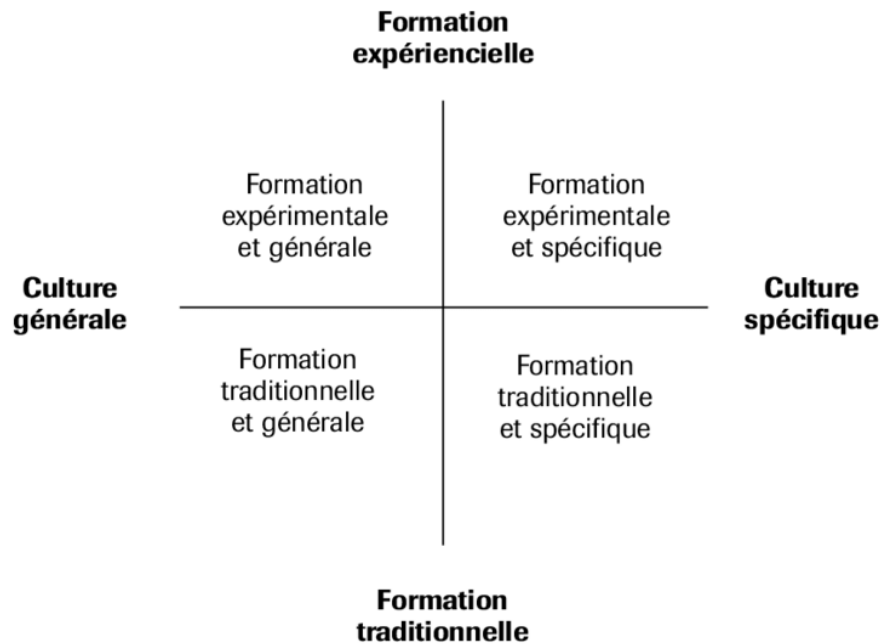


Figure 2. La typologie des formations interculturelles (Gertsen, 1990)

À titre d'exemple, on présente ci-dessous, les types de formation interculturelle les plus courantes :

1. La formation en compétences interculturelles : cette formation vise à développer les compétences nécessaires pour interagir efficacement avec des personnes de différentes cultures. Elle peut inclure des leçons sur la communication interculturelle, la compréhension des différences culturelles et la résolution de conflits interculturels.

2. La formation en culture générale : cette formation a pour but d'enseigner aux participants les aspects fondamentaux de différentes cultures, tels que les valeurs, les croyances, les coutumes et les traditions. Cette formation peut inclure des leçons sur l'histoire, la géographie, les arts et la cuisine de différents pays.

3. La formation en compétences linguistiques : cette formation vise à enseigner aux participants une nouvelle langue ou à renforcer leur capacité à communiquer dans une langue étrangère. Cela peut inclure des leçons de grammaire, de vocabulaire et de prononciation, ainsi que des activités de conversation pratiques.

4. La formation en développement personnel : cette formation vise à aider les participants à développer une meilleure compréhension d'eux-mêmes et de leur relation avec les autres. Elle peut inclure des activités de réflexion et de discussion sur les préjugés et les stéréotypes, ainsi que des exercices de médiation et de résolution de conflits.

5. La formation en immersion culturelle : cette formation implique un séjour prolongé dans un pays étranger, où les participants vivent et travaillent avec des personnes de différentes cultures. Cette formation peut inclure des activités culturelles telles que la participation à des cérémonies locales, la découverte de la cuisine locale et la visite de sites historiques.

Il est important de noter que de nombreuses formations interculturelles peuvent combiner plusieurs de ces approches pour offrir une expérience d'apprentissage complète et bien équilibrée. Les programmes de formation interculturelle peuvent également être adaptés aux besoins spécifiques d'une organisation ou d'un individu.

IV.5. Typologie de formation interculturelle pour le milieu professionnel

Dans le milieu professionnel, les formations interculturelles peuvent varier en fonction des besoins et des objectifs de l'organisation. Tsukanova explique : « Quels que soient le niveau et la qualification initiale des employés qui envisagent de travailler à l'étranger, il existe un besoin constant d'obtenir les "connaissances" nécessaires pour l'intégration dans le nouveau contexte professionnel d'un monde en mutation » (2017, p.74).

En outre, Tsukanva a proposé de classer les types et les formats des formations dans l'apprentissage interculturel en deux groupes principaux : « Programmes pour l'évaluation du potentiel interculturel ; Instruments pédagogiques appliqués pour faciliter le développement des compétences en communication interculturelle » (2017, p.75).

Cependant, certains types de formations sont plus fréquentes que d'autres, prenons comme exemples :

1. La formation en compétences interculturelles pour les affaires : cette formation vise à développer les compétences nécessaires pour gérer des situations interculturelles dans le monde des affaires. Elle peut inclure des leçons sur les différences

culturelles en matière de communication, de négociation et de gestion de projet, ainsi que des stratégies pour gérer les conflits interculturels dans le cadre professionnel.

2. La formation en communication interculturelle pour les employés : cette formation vise à aider les employés à mieux comprendre et à communiquer avec des collègues et des clients de différentes cultures. Elle peut inclure des leçons sur la communication non verbale, les différences culturelles en matière de politesse et de hiérarchie, ainsi que des stratégies pour éviter les malentendus interculturels.

3. La formation en développement de la diversité et de l'inclusion : cette formation vise à sensibiliser les employés aux différences culturelles et à promouvoir la compréhension, l'acceptation et l'inclusion. Elle peut inclure des activités de réflexion et de discussion sur les préjugés et les stéréotypes, ainsi que des stratégies pour renforcer la diversité et l'inclusion dans le milieu de travail.

4. La formation en immersion culturelle pour les employés : cette formation implique un séjour prolongé dans un pays étranger, où les employés vivent et travaillent avec des personnes de différentes cultures. Cette formation peut inclure des activités culturelles telles que la participation à des cérémonies locales, la découverte de la cuisine locale et la visite de sites historiques.

En somme, il est essentiel de comprendre que les formations interculturelles pour le milieu professionnel peuvent varier considérablement en fonction des besoins et des objectifs de l'organisation. Certaines formations peuvent être conçues pour les employés travaillant dans des secteurs spécifiques, tels que les relations internationales ou les ventes. Les programmes de formation peuvent également être adaptés aux besoins spécifiques de l'organisation ou de l'individu, en fonction des objectifs de développement professionnel et des compétences cibles.

IV.6. Instruments pédagogiques de l'apprentissage interculturel

À la manière de Gertsen (1990), Gudikunst et Hammer (1983), à leur tour, ont proposé un système de classification d'apprentissage interculturel, composé de quatre catégories : didactique, expérimental, culture générale, culture spécifique.

Dans le premier carré (en haut à gauche) sont placées les méthodes qui font appel à l'expérience personnelle des participants à la formation interculturelle, (...). Dans le deuxième carré (en haut à droite) se trouvent deux méthodes qui intègrent un contact réel entre les deux cultures opposées, (...). Ainsi, le troisième carré (en bas à gauche) est consacré aux méthodes didactiques de culture générale, (...). Le carré en bas à droite représente la forme la plus importante de la formation culturellement spécifique et didactique, à savoir l'apprentissage de la langue étrangère. (Cité par Tsukanova, 2017, pp.77-79).

Leurs quatre catégories ont été représentées ainsi dans le schéma ci-dessous :

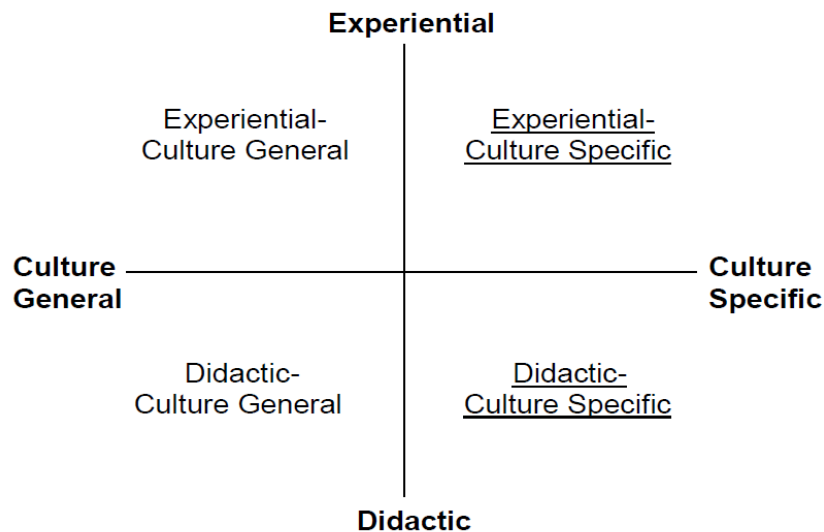


Figure 3. La classification des méthodes d'enseignement interculturel (Gudikunst & Hammer, 1983)

Il existe plusieurs instruments pédagogiques qui peuvent être utilisés pour faciliter l'apprentissage interculturel. Certains de ces instruments incluent :

1. Les simulations culturelles : les simulations culturelles permettent aux participants de vivre une expérience concrète d'interactions interculturelles. Elles peuvent être conçues sous forme de jeux de rôle, de débats, de mises en scène ou d'ateliers, et peuvent inclure des exercices sur la communication non verbale, les préjugés, la négociation interculturelle, etc.

2. Les activités de partage de culture : les activités de partage de culture permettent aux participants de découvrir et de partager des informations sur leur culture d'origine. Elles peuvent inclure des présentations sur la culture, la cuisine, la musique, les fêtes, les traditions, etc.

3. Les débats interculturels : les débats interculturels permettent aux participants d'examiner les différences culturelles et les perspectives sur des sujets importants, tels que les valeurs, les attitudes, les croyances, etc.

4. Les activités de réflexion : les activités de réflexion peuvent inclure des discussions en groupe, des activités individuelles, des travaux en groupe, des méditations, etc. Elles visent à aider les participants à réfléchir sur leur propre culture, sur les autres cultures et sur les interactions interculturelles.

5. Les méthodes de formation en ligne : les méthodes de formation en ligne peuvent inclure des cours en ligne, des webinaires, des forums en ligne, etc. Elles permettent aux participants de se connecter à distance et de bénéficier de la formation interculturelle sans avoir à se déplacer.

En conclusion, on peut dire que le meilleur instrument pédagogique dépend toujours du contexte, des objectifs de formation et du public cible. Les formateurs peuvent utiliser une combinaison d'instruments pour maximiser l'efficacité de la formation interculturelle et offrir une expérience d'apprentissage riche et engageante.

IV.7. Instruments pédagogiques de l'apprentissage interculturel en milieu professionnel

Les instruments pédagogiques pour l'apprentissage interculturel en milieu professionnel peuvent inclure les mêmes types d'outils que ceux utilisés dans d'autres contextes, tels que les simulations culturelles, les activités de partage de culture, les débats interculturels et les activités de réflexion.

Cependant, en raison des besoins spécifiques du milieu professionnel, il peut être utile d'utiliser des outils supplémentaires pour aider les professionnels à acquérir les compétences interculturelles nécessaires pour exceller dans leur travail.

Dans ce contexte, Rosinski a travaillé sur le coaching interculturel comme :

Une approche pédagogique qui implique un accompagnement personnel des cadres travaillant à l'international afin de trouver des solutions créatives et novatrices aux problèmes interculturels, d'accroître le potentiel de la personnalité et de faciliter le cheminement vers un haut niveau de performance et d'épanouissement personnel. (Cité par Tsukanova, 2017, p.83)

Pour lui, il existe trois situations pour la différence culturelle dans le coaching interculturel : « L'accompagnement d'une personne qui appartient à une autre culture et qui devra travailler avec des étrangers, L'accompagnement d'un individu qui va vivre à l'étranger, L'accompagnement d'une équipe multiculturelle dans son ensemble » (Cité par Tsukanova, 2017, p.83).

Il existe plusieurs instruments pédagogiques de l'apprentissage interculturel en milieu professionnel, tels que :

1. Les études de cas interculturels : les études de cas interculturels permettent aux professionnels de mettre en pratique les compétences interculturelles dans des situations professionnelles concrètes. Les professionnels peuvent être invités à analyser des situations interculturelles réelles et à formuler des stratégies pour gérer efficacement ces situations.

2. Les entraînements à la négociation interculturelle : les entraînements à la négociation interculturelle sont conçus pour aider les professionnels à mieux comprendre les différences culturelles et les comportements en négociation. Les participants peuvent participer à des exercices de négociation pour développer leurs compétences en matière de communication interculturelle et de résolution de conflits.

3. Les outils de développement de la conscience culturelle : les outils de développement de la conscience culturelle peuvent inclure des questionnaires, des tests de personnalité, des activités de réflexion, etc. Ils visent à aider les professionnels à mieux comprendre leurs propres valeurs et attitudes culturelles et à comment elles peuvent influencer leurs interactions interculturelles.

4. Les programmes de mentorat interculturel : les programmes de mentorat interculturel permettent aux professionnels de bénéficier de l'expérience et de la sagesse de

Chapitre IV : L'apprentissage/éducation interculturelle en milieu professionnel

mentors expérimentés dans les domaines interculturels. Les mentors peuvent aider les professionnels à surmonter les obstacles culturels, à développer des stratégies pour gérer les situations interculturelles complexes et à renforcer leur confiance en leurs compétences interculturelles.

En somme, les instruments pédagogiques de l'apprentissage interculturel en milieu professionnel peuvent varier en fonction des besoins et des objectifs de la formation. Les formateurs peuvent utiliser une combinaison d'outils pour offrir une expérience d'apprentissage significative et adaptée aux besoins des professionnels.

Conclusion

L'apprentissage/éducation interculturelle en milieu professionnel représente un domaine d'une importance cruciale dans un monde globalisé et diversifié. À travers l'exploration des différentes dimensions de ce domaine, ce chapitre a mis en évidence l'importance de développer des compétences interculturelles pour favoriser des interactions harmonieuses et productives au sein des environnements professionnels multiculturels.

L'étude approfondie de l'apprentissage/éducation interculturelle a permis de comprendre les principes fondamentaux et les approches pédagogiques nécessaires pour promouvoir la sensibilité culturelle, la communication interculturelle et la gestion des différences au sein des équipes de travail. En mettant l'accent sur l'apprentissage/éducation interculturelle en milieu professionnel, ce chapitre a souligné les défis spécifiques liés à la diversité culturelle dans le contexte professionnel contemporain.

L'identification du public cible de l'apprentissage/éducation interculturelle s'est avérée essentielle pour adapter les programmes de formation aux besoins spécifiques des professionnels évoluant dans des environnements multiculturels. La typologie de formation interculturelle, notamment celle dédiée au milieu professionnel, a permis de mettre en lumière les différentes approches et méthodes qui peuvent être efficacement mises en œuvre pour favoriser l'apprentissage interculturel au sein des organisations.

Enfin, l'exploration des instruments pédagogiques de l'apprentissage interculturel, en particulier en milieu professionnel, a souligné l'importance des outils et des pratiques éducatives adaptés pour renforcer les compétences interculturelles des professionnels et favoriser la collaboration et la compréhension mutuelle.

En somme, ce chapitre a apporté un éclairage approfondi sur l'apprentissage/éducation interculturelle en milieu professionnel, soulignant l'impératif d'une approche inclusive, respectueuse des diversités culturelles et propice à la construction d'espaces de travail interculturels harmonieux et productifs.

Chapitre V :

**La communication interculturelle
en milieu professionnel**

Chapitre V : La communication interculturelle en milieu professionnel

Introduction

La communication interculturelle en milieu professionnel constitue un domaine d'étude essentiel pour appréhender les dynamiques communicationnelles dans les environnements de travail caractérisés par une diversité culturelle croissante. Ce chapitre vise à explorer de manière approfondie les fondements théoriques et les modèles de communication interculturelle, tout en mettant en lumière les défis et les opportunités liés à son évolution au sein des organisations multinationales.

Dans un premier temps, ce chapitre abordera les principales théories de la communication, fournissant ainsi un cadre conceptuel pour comprendre les processus fondamentaux qui régissent les interactions humaines dans un contexte interculturel. En examinant les modèles de communication, nous nous intéresserons aux différentes approches et perspectives qui influencent la transmission des messages et la construction de significations dans un contexte culturellement diversifié.

Au fil de cette exploration, nous identifierons les tendances et les évolutions récentes de la communication, en mettant particulièrement l'accent sur l'adaptation des pratiques communicationnelles à la diversité culturelle. Nous analyserons également l'impact de cette évolution sur la communication interculturelle au sein des multinationales, en examinant comment les organisations internationales intègrent et gèrent la diversité culturelle dans leurs stratégies de communication.

En outre, les différents courants des théories de communication, tels que la théorie de la réception, la théorie de la transmission, et la théorie de la relation, seront étudiés pour approfondir notre compréhension des processus communicationnels interculturels en milieu professionnel. Enfin, nous explorerons les compétences interculturelles organisationnelles comme levier essentiel pour favoriser une communication efficace et harmonieuse au sein des organisations multiculturelles.

Cette recherche approfondie sur la communication interculturelle en milieu professionnel permettra de mettre en lumière les enjeux clés et les bonnes pratiques pour promouvoir une communication interculturelle inclusive, collaborative et réceptive aux besoins des entreprises engagées dans un environnement globalisé en constante évolution.

V.1. Les théories de la communication

Il existe plusieurs théories de la communication qui ont été développées au fil des ans pour expliquer comment les gens communiquent et interagissent les uns avec les autres. Voici quelques-unes des théories les plus couramment étudiées :

1. Théorie du contrôle social : Cette théorie, développée par George Herbert Mead en 1934, soutient que les gens sont influencés par les normes et les attentes de leur groupe social. Selon cette théorie, la communication peut être utilisée pour contrôler les comportements sociaux et maintenir l'ordre social.

La théorie de Mead « admet les soi en tant que présuppositions logiques et biologiques du processus social, ou de l'ordre social, où se déroule leur interaction » (Brassac, 2005, p.4).

2. Théorie de l'*agenda-setting* : Selon cette théorie, développée par Maxwell McCombs et Donald Shaw en 1972, les médias peuvent déterminer les sujets qui sont importants pour les gens en les présentant fréquemment dans les nouvelles. Pour ces deux chercheurs :

La notion d'*agenda setting* désigne un modèle qui établit une relation causale entre l'importance que les médias accordent à certains sujets (*issues*) et la perception qu'ont les consommateurs de nouvelles de l'importance de ces sujets. Les médias influencent l'ordre du jour des affaires publiques dans la mesure où le public ajuste sa perception de l'importance relative des sujets à l'importance que les médias leur accordent. (Cité par Charron, 2009, p.81).

3. Théorie de l'information et la communication : Cette théorie, développée par Claude Shannon et Warren Weaver en 1948, soutient que la communication peut être réduite à la transmission d'une information entre émetteur et récepteur.

Dans cette théorie, ils ont donné de l'importance à la transmission d'information sans interférence pour une communication efficace (Shannon & Weaver, 2018).

Weaver : « met en évidence que la communication est à l'origine de la vie sociale, l'évolution des connaissances et des comportements » (cité par Ben Mustapha, 2014, p.49).

Quant à Shannon, il la considère comme théorie de traitement de l'information (Ben Mustapha, 2014, p.49).

4. Théorie de la relation symbiotique : Selon cette théorie, développée par Harold Lasswell en 1948, la communication est un processus de donner et de recevoir qui peut renforcer les relations entre les gens. Ce modèle « entrevoit la communication comme un processus d'influence et de persuasion » (Ben Mustapha, 2014, p.50).

5. Théorie de l'échange social : Cette théorie, développée par George Homans en 1958, soutient que la communication est un processus d'échange qui peut être influencé par les récompenses et les punitions. Selon Sanfeliciano, cette théorie :

(...) met en avant l'idée selon laquelle toutes les relations se forment, se maintiennent ou se brisent en raison d'une analyse coûts-bénéfices. Ce qui nous amène à réaliser des comparaisons entre les alternatives proposées et, en fin de compte, à choisir les relations qui nous procurent le plus de bénéfices à moindre coût. (2022, 22 décembre)

6. Théorie de la construction de la réalité : Selon cette théorie, développée par Peter Berger et Thomas Luckmann en 1966, la communication peut être utilisée pour construire et développer les perceptions et les croyances sur le monde qui nous entoure.

Pour eux, « la réalité est construite socialement et l'importance accordée à celle-ci ainsi qu'à la "connaissance" provient de leurs relativités sociales » (cité par Courty, 1986, p.91).

Ces théories de la communication sont importantes pour comprendre le mécanisme de l'interaction entre les gens et comment la communication peut influencer les perceptions et les comportements. Il est important de noter que chaque théorie apporte une perspective différente sur le processus de communication et qu'il peut être utile de les utiliser de manière combinée pour avoir une compréhension complète de ce processus complexe.

V.2. Les modèles de communication

Les modèles de communication sont des représentations simplifiées du processus de communication qui montrent comment les informations sont transmises d'une personne à une autre. Ce sont « des représentations des situations de communication interpersonnelles. Ces représentations prennent généralement la forme d'un schéma accompagné d'explications » (Bathelot, 2019, 04 mars), en focalisant sur les différentes parties du processus de communication.

Donc, ils peuvent aider à comprendre les différentes étapes impliquées dans la communication et les éléments clés qui peuvent affecter la qualité de la communication. Voici quelques-uns des modèles de communication les plus couramment étudiés :

1. Modèle linéaire de la communication : Ce modèle, également appelé modèle de transmission (1948), décrit la communication comme un processus linéaire dans lequel un émetteur envoie un message à un récepteur. Ce modèle met l'accent sur la transmission claire et précise du message. Il représente :

(...) la métaphore de l'organisation comme machine. Un message est transmis par un canal, d'un émetteur à un récepteur. La qualité de la transmission préoccupe en premier lieu (limitation du bruit). Il s'agit de la vision des ingénieurs en télécommunications, aussi celle des managers. (Parent, 2004, p.11-12)

2. Modèle interactif de la communication : Ce modèle décrit la communication comme un processus de dialogue entre deux ou plusieurs personnes. Il met l'accent sur l'interaction et la rétroaction entre les parties impliquées dans la communication. Donc, c'est un « processus d'échange réciproque entre des participants qui créent et partagent de l'information dans le but d'en arriver à une compréhension et une action commune » (Rogers & Kincaid, cité par Trépanier, 2010, p.140).

3. Modèle de la communication schématique : Ce modèle décrit la communication comme un processus qui comprend sept étapes clés : l'identification du besoin de communiquer, la formulation du message, la sélection du canal de communication, la transmission du message, la réception du message, le décodage du message et la réponse au message.

4. Modèle de la communication à sens multiple : Ce modèle décrit la communication comme un processus complexe qui comprend de nombreux facteurs tels que les différences culturelles, les perceptions personnelles et les filtres cognitifs. Il met l'accent sur les obstacles qui peuvent affecter la qualité de la communication.

5. Modèle de la communication cybernétique : Ce modèle décrit la communication comme un processus de contrôle et d'ajustement qui implique un feed-back continu entre les parties impliquées.

Pour Weiner : « La communication est un système dynamique instaurant des relations interactives. Il avance une conception étendue à la communication (...) introduit le concept théorique de la notion de "feed-back" » (Bou Fadel, 2015, p.69).

Ces modèles de communication peuvent être utilisés comme des outils pour mieux comprendre les différentes étapes et les facteurs impliqués dans la communication. Chacun de ces modèles apporte une perspective différente sur le processus de communication et peut être utile pour résoudre des problèmes spécifiques ou améliorer la qualité de la communication dans des situations données.

V.3. Vers une évolution de la communication

La communication a connu une évolution considérable au cours des dernières décennies avec l'avènement de nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), qui « ont profondément modifié les modes de sélection, de traitement, d'analyse, de production et de diffusion de l'information » (AQPF, 1998, p.53).

Les TIC, « Elles permettent de communiquer en temps différé ou en temps réel, aussi bien oralement que par l'écrit » (AQPF, 1998, p.55). Cela a permis de nouvelles formes de communication plus rapides, plus accessibles et plus interactives.

Voici quelques tendances clés qui marquent une évolution de la communication :

1. La communication en temps réel : Les nouvelles technologies telles que les réseaux sociaux et les applications de messagerie instantanée permettent une communication en temps réel, ce qui signifie que les gens peuvent communiquer avec les autres en temps réel, où qu'ils soient dans le monde.

2. La communication mobile : Les smartphones et les tablettes ont considérablement facilité la communication mobile. Les gens peuvent désormais communiquer facilement avec les autres en déplacement, sans être limités par leur emplacement physique.

3. La communication en ligne : La communication en ligne a connu une explosion avec l'avènement d'internet et des réseaux sociaux. Les gens peuvent maintenant communiquer avec les autres via des forums en ligne, des blogs, des réseaux sociaux et des applications de messagerie instantanée.

4. La communication vidéo : La vidéo en direct et les applications de vidéoconférence ont considérablement transformé la manière dont les gens communiquent. Les gens peuvent maintenant participer à des réunions en ligne, à des conférences en direct et à des discussions en vidéo, sans se déplacer.

5. La communication artificielle : Les *chatbots* et les assistants vocaux sont de plus en plus utilisés pour la communication avec les entreprises et les organisations. Ils peuvent aider les gens à obtenir rapidement des informations ou à résoudre des problèmes sans avoir à parler à un représentant en direct.

Il est important donc de reconnaître « le double rôle de ces technologies surtout en ce qui concerne la mise en contact des individus d'une part, et la construction de compétences d'autre part » (Bou Fadel, 2015, p.45).

L'évolution de la communication a transformé la manière dont les gens communiquent entre eux en donnant de nouvelles formes de communication qui ont transformé, à leur tour, la manière dont les entreprises communiquent avec leurs clients et les organisations communiquent avec le public.

V.4. Vers une évolution de la communication interculturelle

La communication interculturelle se réfère à la communication entre personnes appartenant à des cultures différentes. Au fil des ans, la mondialisation et l'avènement de nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) ont considérablement transformé la manière dont les gens communiquent entre eux, ce qui a entraîné une évolution de la communication interculturelle.

L'idée centrale ici est de penser et d'analyser la communication interculturelle sur internet comme un processus de relations entre les cultures, incluant l'interaction directe et verbale en ayant recours à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, mais englobant aussi l'ensemble des processus de communication liant des cultures différentes. (Bou Fadel, 2015, p.90)

Voici quelques tendances clés qui marquent cette évolution :

1. La diversité culturelle : Avec la mondialisation, les gens sont de plus en plus exposés à des cultures différentes et sont plus susceptibles de travailler et de communiquer avec des personnes appartenant à des cultures différentes. Cela a considérablement augmenté la nécessité de comprendre les différences culturelles pour éviter les malentendus et les erreurs de communication.

2. La communication en ligne : Les réseaux sociaux et les applications de messagerie instantanée permettent une communication en ligne rapide et facile avec des personnes du monde entier. Cela a considérablement augmenté la possibilité de communiquer avec des personnes appartenant à des cultures différentes et de découvrir de nouvelles cultures.

3. La traduction automatique : Les algorithmes de traduction automatique permettent aux gens de communiquer avec des personnes appartenant à des cultures différentes, même s'ils ne parlent pas la même langue. Cela a considérablement facilité la communication interculturelle.

4. La sensibilisation à la diversité culturelle : La sensibilisation à la diversité culturelle est de plus en plus prévalente, ce qui signifie que les gens sont plus conscients des différences culturelles et des erreurs de communication qui peuvent en découler. Cela a

contribué à une meilleure compréhension et une meilleure communication entre les cultures.

5. La communication interculturelle en entreprise : Les entreprises internationales doivent souvent communiquer avec des employés, des clients et des partenaires appartenant à des cultures différentes. Elles mettent en œuvre des programmes de formation en communication interculturelle pour aider leurs employés à comprendre les différences culturelles et à éviter les erreurs de communication.

L'évolution de la communication interculturelle a facilité la communication entre les cultures et a contribué à une meilleure compréhension mutuelle. Cependant, il est important de noter que la communication interculturelle peut toujours être difficile et que des malentendus peuvent toujours survenir en raison des différences culturelles. Il est donc important de continuer à sensibiliser les gens à la diversité culturelle pour éviter les erreurs de communication et promouvoir la compréhension.

V.5. Vers une évolution de la communication interculturelle au sein des multinationales

Au sein des multinationales, la communication interculturelle joue un rôle crucial dans la réalisation des objectifs commerciaux et la prise de décisions efficaces. Cependant, les différences culturelles peuvent souvent rendre la communication difficile et entraîner des malentendus et des erreurs. « En effet, la gestion dans un contexte interculturel constitue l'un des plus grands défis des entreprises multinationales » (Belga, 2017b, p.1).

Stoiciu explique davantage :

La communication interculturelle relève de plusieurs points de vue : c'est une rencontre entre porteurs de cultures différentes, mais c'est aussi une rencontre qui peut avoir lieu dans le contexte de l'immigration, des relations internationales ou des entreprises multinationales. (...) il s'agit d'une *rencontre avec*, d'une *rencontre entre* et d'une *rencontre agissant sur*. (2008, p.39).

C'est pourquoi les multinationales cherchent constamment à améliorer leur communication interculturelle pour maximiser leur efficacité. Voici quelques tendances

clés qui marquent l'évolution de la communication interculturelle au sein des multinationales :

1. La formation en communication interculturelle : Les multinationales investissent de plus en plus dans la formation en communication interculturelle pour aider leurs employés à comprendre les différences culturelles et à éviter les erreurs de communication.

2. La diversité culturelle : Les multinationales cherchent à embaucher des employés provenant de diverses cultures pour représenter leurs clients et partenaires internationaux. Cela contribue à une meilleure compréhension mutuelle et à une meilleure communication interculturelle.

3. La communication en ligne : Les multinationales utilisent de plus en plus les technologies de l'information et de la communication pour communiquer avec des employés, des clients et des partenaires appartenant à des cultures différentes. Les réunions en ligne, les conférences téléphoniques et les messageries instantanées permettent une communication rapide et facile, même à distance.

4. La traduction automatique : Les multinationales utilisent de plus en plus la traduction automatique pour communiquer avec des personnes appartenant à des cultures différentes, même si elles ne parlent pas la même langue. Cela a considérablement facilité la communication interculturelle.

5. La sensibilisation à la diversité culturelle : Les multinationales sensibilisent de plus en plus leurs employés à la diversité culturelle pour aider à éviter les malentendus et les erreurs de communication. Cela contribue à une meilleure compréhension mutuelle et à une meilleure communication interculturelle.

En fonction des cultures, la résistance au changement, la gestion de l'imprévu, la tolérance à l'incertitude, la distance hiérarchique peuvent, par exemple, varier. C'est souvent pour améliorer leur efficacité collective et valoriser la diversité de leurs équipes que les multinationales forment leurs salariés à la communication interculturelle. En les sensibilisant aux différences et similitudes dans la communication verbale comme non verbale (...) (Tachot, 2023, 14 novembre)

En conclusion, l'évolution de la communication interculturelle au sein des multinationales est marquée par une attention accrue aux différences culturelles, une utilisation accrue des TIC, et une formation accrue en communication interculturelle. Les multinationales qui adoptent ces tendances sont mieux équipées pour communiquer efficacement avec des employés, des clients et des partenaires appartenant à des cultures différentes, ce qui peut les aider à atteindre leurs objectifs commerciaux.

V.6. Les courants des théories de communication

Il existe plusieurs courants de théories de la communication qui ont été développés au fil du temps pour expliquer la manière dont les gens communiquent entre eux. Chacun de ces courants propose une approche différente pour comprendre la communication, et certains peuvent se chevaucher ou se compléter.

Nous allons passer par les courants de théories de la communication qui sont considérés comme les plus importants : la théorie de la réception ; la théorie de la transmission ; la théorie du canal ; la théorie de la relation ; la théorie de la critique ; la théorie de l'influence sociale.

V.6.1. La théorie de la réception

La théorie de la réception est une théorie de la communication et des médias qui s'intéresse à la manière dont les publics perçoivent et interagissent avec les messages médiatiques. Cette théorie a émergé dans les années 1970 en réponse à la tendance croissante à voir les médias comme des institutions puissantes et influentes dans la société, plutôt que simplement des vecteurs de diffusion d'informations.

Ainsi la réception est considérée comme « Non seulement une pratique d'interprète mais aussi, plus largement, une expérience sociale, structurée par les conditions de production, de circulation, de réception et d'usage des "textes" » (Le Grignou, 2003, p.2). Charpentier ajoute : « Saisir l'activité de réception non seulement comme une forme de consommation ou de pratique interprétative du récepteur mais aussi comme créatrice de sens » (2006, p.8).

La théorie de la réception soutient que la signification d'un message médiatique dépend non seulement de son contenu, mais aussi de la façon dont il est perçu et interprété

par le public. Les facteurs qui influencent cette perception incluent l'expérience personnelle, les croyances et les attitudes du public, ainsi que les contextes sociaux, culturels et historiques dans lesquels le message est reçu.

Selon la théorie de la réception, les publics ne sont pas passifs dans leur interaction avec les médias, mais plutôt actifs et en mesure d'interpréter les messages de différentes manières. Par conséquent, les effets des médias sur les publics ne peuvent être prédits de manière précise, mais dépendent plutôt de la façon dont les publics interprètent et utilisent les messages médiatiques dans leur vie quotidienne.

En résumé, la théorie de la réception souligne l'importance de la perception et de l'interprétation du public dans la détermination de la signification et de l'impact des messages médiatiques, et met en évidence la nécessité d'une analyse approfondie des contextes sociaux, culturels et historiques dans lesquels ces messages sont reçus.

V.6.2. La théorie de la transmission

La théorie de la transmission est une théorie de la communication qui se concentre sur la manière dont les messages sont transmis d'un émetteur à un récepteur. Cette théorie se concentre sur les processus qui interviennent lors de la transmission d'un message, depuis sa création jusqu'à sa réception par le public.

Le processus de transmission d'un message débute par la réalité d'une perception particulièrement significative pour l'émetteur. Un message se conçoit en réaction à cela. (...) Ensuite le message doit être codé, (...) D'autre part, on envoie toujours un message adapté à la personne qui doit le recevoir. Pour cela nous sommes obligés d'imaginer que le récepteur aura les prérequis nécessaires pour nous comprendre. (Le Gall, 2011, p.4)

La théorie de la transmission est largement utilisée pour étudier les médias traditionnels tels que la radio, la télévision et les journaux, ainsi que les médias en ligne tels que les réseaux sociaux et les blogs. Cette théorie se concentre sur la façon dont les médias sont utilisés pour diffuser des informations, des opinions et des valeurs, ainsi que sur les processus de production, de distribution et de réception de ces messages.

Selon la théorie de la transmission, les médias jouent un rôle crucial dans la diffusion de l'information dans la société. Cependant, il est important de noter que la transmission d'un message n'est pas toujours aussi efficace que prévu, en raison de différences dans la perception et l'interprétation du message par le public. Par conséquent, la théorie de la transmission insiste sur la nécessité de prendre en compte les facteurs qui peuvent affecter la qualité de la transmission, tels que les biais, les erreurs, les interférences et les défauts de la technologie.

Enfin, la théorie de la transmission se focalise sur les processus de transmission d'un message, depuis sa création jusqu'à sa réception, en examinant les facteurs qui peuvent affecter la qualité de la transmission. Cette théorie est importante pour comprendre l'impact des médias sur la société et les publics.

V.6.3. La théorie du canal

La théorie du canal s'intéresse aux différents moyens par lesquels les messages peuvent être transmis d'un émetteur à un récepteur. Les canaux de communication peuvent inclure les médias traditionnels tels que la radio, la télévision, les journaux et les magazines, ainsi que les médias en ligne tels que les réseaux sociaux, les blogs et les forums en ligne.

Selon la théorie du canal, la qualité de la transmission d'un message dépend du canal de communication choisi. Les différents canaux de communication peuvent offrir différents niveaux de fiabilité, de qualité et de rapidité dans la transmission d'un message, ainsi que des niveaux différents d'interaction et de participation du public.

Par exemple, les médias en ligne tels que les réseaux sociaux peuvent offrir une interaction en temps réel et une participation active du public, tandis que les médias traditionnels tels que la télévision peuvent offrir une diffusion de masse plus large et un contenu plus formel.

Il n'existe pas de meilleur canal de communication qu'un autre. Tout dépend de votre public cible (...) En réalité, tout est une question d'objectif et de ciblage : il s'agit d'opter pour le canal ou la combinaison de canaux susceptible de toucher au mieux la population visée. (Montéréal, 2021, 02 septembre)

En bref, la théorie du canal étudie les différents moyens de transmission des messages et examine comment la qualité de la transmission dépend du canal de communication choisi. Elle est importante pour comprendre les différences et les avantages des différents moyens de communication et pour aider les émetteurs à choisir le canal de communication le plus approprié selon leurs objectifs.

V.6.4. La théorie de la relation

La théorie de la relation se concentre sur les processus interpersonnels qui se déroulent entre les individus lorsqu'ils communiquent entre eux. Cette théorie soutient que la communication est fondamentale pour la construction et la maintenance des relations interpersonnelles et qu'elle joue un rôle crucial dans la détermination de la qualité de ces relations.

La théorie de la relation part du principe que l'être humain est un être social capable de symbolisation en situation de communication, il tente lors d'un échange donné de se trouver une place égale, supérieure ou inférieure aux autres participants, (...). L'être humain va alors se positionner dans l'une des trois figures d'autorité citées ci-haut pour reproduire la dynamique de la communication. (Bouzeria, 2019, p.98)

Selon la théorie de la relation, les individus communiquent entre eux pour établir et maintenir des relations, pour transmettre des informations et pour influencer les pensées et les comportements des autres. Les processus de communication peuvent inclure la parole, la gestuelle, les expressions faciales et les mouvements corporels, ainsi que les canaux de communication tels que la téléphonie, les réseaux sociaux et les courriels.

La théorie de la relation soutient également que les relations interpersonnelles sont influencées par les attitudes, les croyances et les comportements des individus, ainsi que par le contexte social et culturel dans lequel la communication se déroule. Par conséquent, pour établir et maintenir des relations positives et durables, les individus doivent être conscients de leur propre communication et de la manière dont ils interagissent avec les autres.

En somme, la théorie de la relation traite les processus interpersonnels et aide à comprendre comment la communication peut influencer les relations interpersonnelles et fournir des outils pour établir et maintenir des relations positives et durables.

V.6.5. La théorie de la critique

La théorie de la critique s'intéresse à l'analyse critique des messages médiatiques et culturels. Elle vise à comprendre comment les messages médiatiques et culturels influencent les attitudes, les croyances et les comportements des individus, ainsi que la société dans son ensemble.

À ce sujet, Marchand explique : « il ne fait plus de doute aujourd'hui qu'un grand nombre de contenus médiatiques (images violentes, publicité, actualités, idéologies sous-jacentes aux émissions...) forment, renforcent ou modifient les représentations, les idéologies et les actions sociales » (Cité par Fourquet-Courbet & Courbet, 2009, p.117).

Selon la théorie de la critique, les messages médiatiques et culturels sont produits et distribués par des intérêts puissants et les médias sont souvent utilisés pour influencer l'opinion publique et les comportements des masses. La théorie de la critique examine comment ces messages peuvent renforcer ou subvertir les normes sociales et les relations de pouvoir en transmettant des idées, des valeurs et des représentations stéréotypées de différents groupes sociaux.

Les critiques utilisent une variété d'approches pour examiner les messages médiatiques et culturels, y compris la théorie de la représentation, la théorie du genre, la théorie du discours et la théorie de la déconstruction. Ils peuvent également utiliser des méthodes quantitatives et qualitatives pour analyser les messages médiatiques et culturels, y compris la *content analysis* et les *focus groups*.

En résumé, la théorie de la critique se concentre sur l'analyse critique des messages médiatiques et culturels et examine comment ces messages peuvent influencer à la fois les individus et la société. Elle fournit les outils nécessaires pour comprendre les messages médiatiques et culturels et pour remettre en question les normes et les relations de pouvoir qui peuvent être renforcées par ces messages.

V.6.6. La théorie de l'influence sociale

La théorie de l'influence sociale est une théorie de la psychologie sociale qui étudie la manière dont les opinions, les attitudes et les comportements des individus sont influencés par les autres. Elle étudie les mécanismes sous-jacents de l'influence sociale et les conditions qui facilitent ou inhibent l'influence sociale. Rice et ses collaborateurs avancent que :

La théorie de l'influence sociale cherche à identifier les processus internes d'une personne influencée socialement. Le concept d'influence sociale se manifeste lorsque l'attitude et le comportement d'une personne changent à la suite d'actions entreprises par les autres. Dans le contexte d'un réseau social, le concept d'influence sociale correspond au degré d'influence que les membres exercent les uns envers les autres. (Cité par Proulx-Lauzon, 2014, p15)

Selon la théorie de l'influence sociale, les individus sont influencés par les opinions et les comportements des autres en raison de leur désir de conformité, leur désir d'appartenance sociale et leur désir d'être considérés comme pertinents et fiables. L'influence sociale peut se produire de différentes manières, y compris la conformité normative, la conformité d'influence informative et la conformité d'autorité.

La théorie de l'influence sociale soutient également que l'influence sociale est modulée par de nombreux facteurs, tels que le nombre de personnes qui influencent un individu, la qualité des relations interpersonnelles, la salience de la norme sociale et la personnalité de l'individu.

En conclusion, la théorie de l'influence sociale aide à comprendre les mécanismes de l'influence sociale et les conditions qui la facilitent ou l'inhibent. Les connaissances acquises grâce à cette théorie peuvent être utiles pour améliorer les stratégies de persuasion et pour mieux comprendre comment les relations interpersonnelles peuvent influencer les opinions, les comportements et les attitudes des individus.

V.7. La communication interculturelle

La communication interculturelle se réfère à la communication entre personnes appartenant à des cultures différentes. Cela peut inclure la communication verbale et non verbale, les comportements sociaux et les attentes culturelles.

Dans un monde globalisé, la communication interculturelle est de plus en plus importante en milieu professionnel, que ce soit dans des entreprises multinationales, des équipes de travail multiculturelles ou des situations de collaboration internationale.

En 1991, Porter et Samovar, dans leur ouvrage *Basic Principles of Intercultural Communication* : « définissent la communication interculturelle comme un phénomène interactionnel impliquant des groupes ou individus provenant de cultures distinctes. Ils s'intéressent au communicateur essentiellement en tant que porteur d'un cadre de référence culturel et à l'effet de la culture sur la communication » (Thériault, 2007, p.18).

Cependant, la communication interculturelle peut être difficile en raison des différences culturelles, telles que les différences de langue, de valeurs et de comportement. Les stéréotypes et les préjugés peuvent également entraver la communication interculturelle et conduire à des malentendus et des conflits. Donc, ce type de communication peut « mettre en évidence les contrastes et d'être susceptible de provoquer quelques chocs entre cadrages différenciées (...) » (Thériault, 2007, p.2).

Pour améliorer la communication interculturelle, il est important de comprendre et de respecter les différences culturelles. Cela peut inclure l'apprentissage de la langue et des coutumes d'une culture, la reconnaissance des différences de comportement et la sensibilisation aux stéréotypes et aux préjugés.

Il est également important d'être conscient de sa propre culture et de ses propres préjugés, car cela peut influencer la façon dont on communique avec les personnes d'autres cultures. La pratique de la communication interculturelle peut également aider à améliorer les compétences en matière de communication et à renforcer la compréhension mutuelle.

Enfin, il est important de créer un environnement de communication interculturelle qui encourage la diversité et l'inclusion, en favorisant un dialogue ouvert et respectueux entre les personnes de cultures différentes.

Enfin, la communication interculturelle est une compétence cruciale dans un monde globalisé ; une compréhension et une pratique efficaces peuvent améliorer la collaboration, la performance et les relations interculturelles en milieu professionnel.

V.8. La communication interculturelle en milieu professionnelle

La communication interculturelle en milieu professionnel désigne la capacité à communiquer avec des personnes appartenant à des cultures différentes dans un environnement de travail. Dans un monde globalisé où les entreprises sont de plus en plus impliquées dans des activités internationales, la communication interculturelle est devenue une compétence cruciale pour les professionnels.

Cependant, la communication interculturelle peut être difficile en raison des différences culturelles qui peuvent influencer les comportements, les valeurs, les attentes et les stéréotypes. Les différences de langue peuvent également compliquer la communication.

Une bonne communication interculturelle est : « indispensable à l'établissement d'une communication interne qualitative (dans l'entreprise), c'est-à-dire capable d'une coopération efficace et par conséquent d'atteindre toutes sortes d'objectifs. La diversité est une chance, pas une limite » (De Witte, 2017, p.3).

Pour améliorer la communication interculturelle en milieu professionnel, il est important de comprendre les différences culturelles et de les respecter. Cela peut inclure la prise en compte des différences de comportement, la reconnaissance des stéréotypes et des préjugés, ainsi que la pratique de la communication interculturelle.

Il est également important de se familiariser avec les différences linguistiques et de savoir comment les utiliser efficacement. La maîtrise des compétences linguistiques peut faciliter la communication interculturelle et renforcer la compréhension mutuelle.

De plus, les entreprises peuvent renforcer la communication interculturelle en créant un environnement de travail inclusif qui encourage la diversité et le respect des différences culturelles. Cela peut inclure des politiques et des programmes de formation pour les employés, ainsi que des mécanismes pour résoudre les conflits interculturels.

En bref, la communication interculturelle en milieu professionnel est une compétence importante pour les entreprises et les employés dans un contexte multiculturel, par conséquent, elle peut améliorer les relations, la collaboration et la performance en milieu professionnel.

V.9. Les compétences interculturelles organisationnelles

Les compétences interculturelles organisationnelles sont les compétences nécessaires pour gérer efficacement les relations et les interactions entre les personnes appartenant à des cultures différentes dans un environnement de travail. Elles permettent aux organisations de mieux comprendre, respecter et naviguer les différences culturelles pour atteindre leurs objectifs et optimiser leur performance.

Bartel-Radic a défini la compétence interculturelle organisationnelle comme : « la capacité d'une organisation à comprendre la spécificité des situations interculturelles auxquelles elle est confrontée, et à s'adapter à cette particularité de manière à réussir les situations en question » (2015, p.10). Voici quelques compétences interculturelles organisationnelles importantes :

1. Sensibilité culturelle : la capacité à reconnaître et à comprendre les différences culturelles et à s'adapter aux contextes culturels spécifiques.

2. Communication interculturelle : la capacité à communiquer efficacement avec des personnes de cultures différentes, à comprendre leurs perspectives et à surmonter les obstacles linguistiques et culturels.

3. Sens de l'empathie : la capacité à se mettre à la place de l'autre et à comprendre les points de vue et les sentiments des personnes appartenant à d'autres cultures.

4. Flexibilité culturelle : la capacité à s'adapter aux différences culturelles et à travailler avec des personnes appartenant à des cultures différentes.

5. Intelligence culturelle : la capacité à comprendre les valeurs, les croyances et les comportements des cultures différentes et à les utiliser pour améliorer les relations interculturelles.

6. Leadership interculturel : la capacité à diriger une équipe interculturelle et à gérer les différences culturelles pour atteindre les objectifs communs.

Les compétences interculturelles organisationnelles sont cruciales pour les entreprises qui souhaitent établir des partenariats internationaux, développer leur activité sur les marchés étrangers et attirer les talents internationaux. Elles peuvent également améliorer la créativité, l'innovation et la collaboration en milieu de travail.

Pour développer ces compétences, les organisations peuvent offrir des programmes de formation interculturels pour leurs employés, inclure la diversité et l'inclusion dans leurs stratégies organisationnelles et encourager la participation à des expériences interculturelles. Enfin, les organisations peuvent évaluer leurs compétences interculturelles organisationnelles et identifier les opportunités pour les améliorer.

Conclusion

L'étude de la communication interculturelle en milieu professionnel apporte un éclairage crucial sur les interactions humaines au sein des organisations caractérisées par une diversité culturelle croissante. Ce chapitre a permis d'explorer en profondeur les théories de la communication et les modèles existants, offrant ainsi un cadre conceptuel solide pour comprendre les dynamiques communicationnelles dans un contexte interculturel complexe.

L'évolution de la communication et sa dimension interculturelle ont été au cœur de nos réflexions, mettant en avant la nécessité d'adapter les pratiques communicationnelles aux exigences d'un monde globalisé et diversifié. Nous avons mis en lumière les défis et les opportunités liés à cette évolution, notamment en termes de gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises multinationales qui opèrent à l'échelle internationale.

L'exploration des différents courants des théories de communication a enrichi notre compréhension des processus communicationnels interculturels en milieu professionnel, soulignant l'importance des relations, de la réception des messages et de l'influence sociale dans la construction de la communication interculturelle efficace.

Enfin, l'accent mis sur les compétences interculturelles organisationnelles a souligné l'importance de promouvoir une culture d'ouverture, de sensibilité et de collaboration au sein des organisations pour favoriser une communication interculturelle harmonieuse et productive.

En s'appuyant sur les éléments abordés tout au long de ce chapitre, il apparaît clairement que la communication interculturelle en milieu professionnel revêt une importance capitale pour le succès des entreprises dans un environnement globalisé, exigeant une adaptation constante et une compréhension approfondie des diversités culturelles.

Chapitre VI :

**Culture et interculturalité en
milieu professionnel**

Chapitre VI : Culture et interculturalité en milieu professionnel

Introduction

La dimension culturelle et interculturelle en milieu professionnel constitue un élément fondamental pour appréhender les dynamiques communicationnelles et relationnelles au sein des organisations aujourd'hui. Ce chapitre se propose d'explorer en profondeur les interactions entre culture, interculturalité et compétence communicative dans un contexte professionnel, mettant en lumière les défis et les opportunités que représente la diversité culturelle pour les acteurs engagés dans des échanges professionnels.

La mondialisation a profondément remodelé les environnements de travail en favorisant la diversité culturelle et en accentuant les interactions interculturelles au sein des multinationales. Cette évolution rapide soulève des enjeux spécifiques en termes de compréhension mutuelle et de gestion des différences culturelles, notamment en ce qui concerne les risques de malentendus qui peuvent surgir dans un contexte professionnel interculturel.

En outre, les dimensions religieuses et la question de l'altérité jouent un rôle significatif dans la construction des représentations sociales de la situation interculturelle en milieu professionnel. Comprendre et analyser ces facteurs permet de mieux appréhender les dynamiques interculturelles et de favoriser une communication interculturelle efficace et respectueuse des diversités culturelles.

L'intelligence culturelle émerge comme une compétence clé pour naviguer avec succès dans des environnements professionnels interculturels, en permettant aux individus de développer une compréhension profonde des spécificités culturelles et de s'adapter de manière adéquate aux divers contextes socioculturels. Enfin, l'exploration des dimensions culturelles selon Hall et les niveaux culturels selon Hofstede offre un cadre conceptuel précieux pour appréhender la diversité culturelle et ses implications dans les pratiques professionnelles.

VI.1. Culture et interculturel et compétence communicative

La culture, l'interculturel et la compétence communicative sont tous des éléments clés pour la compréhension et la communication efficace entre les personnes de cultures différentes.

La culture définit les valeurs, les croyances, les comportements et les traditions d'un groupe ou d'une société. Les différences culturelles peuvent entraîner des malentendus et des conflits lorsque les gens interagissent avec des personnes de cultures différentes.

La définition proposée par Tylor pour la culture est considérée à la fois précise et complète, pour lui :

La culture ou la civilisation, entendue dans son sens ethnographique étendu, est cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société. (Cité par Rocher, 1992, p.101)

L'UNESCO confirme et explique que la notion de la culture :

(...) est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. (1982, p.1)

L'interculturel se concentre sur les interactions entre les cultures différentes et sur la compréhension mutuelle entre les groupes culturels. Il vise à respecter les valeurs et les croyances des autres, à comprendre les différences culturelles et à travailler ensemble pour résoudre les problèmes interculturels. Pour Clanet, l'interculturel :

(...) introduit donc les notions de réciprocité dans les échanges et de complexité dans les relations entre cultures (...) un mode particulier d'interactions et d'interrelations qui se produisent lorsque des cultures différentes entrent en contact ainsi que l'ensemble des changements et des transformations qui en résultent. (1990, pp.21-22)

La compétence communicative est la capacité à communiquer efficacement avec les autres, en utilisant des stratégies telles que l'écoute active, la clarification et la reformulation. C'est la capacité « d'un locuteur de produire et d'interpréter des énoncés de façon appropriée, d'adapter son discours à la situation de communication en prenant en compte les facteurs externes qui le conditionnent (...) » (Cuq, 2003, p.48). Donc, la compétence communicative peut aider à surmonter les barrières culturelles et à éviter les malentendus en permettant aux gens de mieux se faire comprendre.

En somme, la culture, l'interculturel et la compétence communicative peuvent aider à établir des ponts entre les cultures et à renforcer les relations interculturelles. En développant une compréhension de la culture, en adoptant une approche interculturelle et en améliorant la compétence communicative, les gens peuvent construire des relations plus fortes et plus significatives avec les personnes de cultures différentes.

VI.1.1. Culture et interculturel et compétence communicative en milieu professionnel

Dans un environnement professionnel, la culture, l'interculturel et la compétence communicative sont des éléments critiques pour le succès des entreprises.

La culture peut influencer les comportements, les attitudes et les valeurs des employés et peut avoir un impact sur les relations entre employé/employé et employé/client. Les différences culturelles peuvent entraîner des malentendus et des erreurs si elles ne sont pas prises en compte dans les interactions professionnelles. Marsan avance à ce sujet : « face à l'incompréhension que nous abhorrons dans ces situations multiculturelles, nous manifestons souvent de la peur et un repli sur nous-mêmes, suivis, très vite, par des clichés, des stéréotypes et des jugements » (2005, p.138).

Donc, la diversité culturelle : « peut entraîner de nombreux problèmes au sein des entreprises. Certaines équipes peuvent être moins performantes, car les membres de celles-ci éprouvent des difficultés à travailler ensemble » (Oumarou Harou, 2014, p.41).

L'interculturel peut aider à résoudre les problèmes interculturels et à établir des ponts entre les cultures au sein d'une entreprise. Il peut également aider à développer des stratégies pour travailler avec des clients et des partenaires internationaux, en tenant compte des différences culturelles.

L'interculturel nous ramène au fait que les individus sont également conduits à de constantes comparaisons, remises en causes quelquefois très profondes de leurs propres identifications, de leurs capacités à partager « l'intelligence de l'autre » (M. Sauquet, 2007), coexister ou coopérer avec ceux des autres cultures, pays et continents. (Mutabazi & Pierre, 2012, p.1)

La compétence communicative est un élément clé pour les employés qui travaillent dans un environnement multiculturel. Elle peut aider les employés à mieux se comprendre, à comprendre les besoins des clients, à éviter les malentendus et à résoudre les conflits.

Cohen-Emerique développe cette idée en disant que : « Les interactions verbales, non-verbales et para-verbales entre personnes issues de cultures différentes, ne partageant pas les mêmes schèmes culturels, renforcent la nécessité d'acquérir des compétences communicatives interculturelles » (Cité par Bezzari, 2019, p.81).

En conclusion, la culture, l'interculturel et la compétence communicative peuvent aider les entreprises à améliorer les relations interculturelles, à développer des stratégies pour travailler avec des clients et des partenaires internationaux et à éviter les malentendus et les erreurs dans les interactions professionnelles.

VI.2. La mondialisation et l'interculturalité

La mondialisation est le processus de mondialisation économique, politique, social et culturel qui se produit à l'échelle mondiale et qui est caractérisé par un accroissement de la circulation des biens, des services, des informations, des personnes et des idées à travers les frontières. Cela a eu un impact considérable sur le monde dans son ensemble, en connectant les différentes parties du monde de manière plus étroite et en facilitant les échanges interculturels. Ce terme est utilisé pour désigner la : « propagation de la libre circulation des biens, des services, des capitaux, des hommes et des idées entre tous les pays en faisant abstraction des frontières politiques qui les séparent » (Ayoub, 1998, p.477).

L'interculturalité est un concept lié à la mondialisation qui se concentre sur les relations interculturelles et la compréhension mutuelle entre les cultures différentes. Dans un monde globalisé, l'interculturalité joue un rôle important en facilitant la compréhension mutuelle et en évitant les conflits entre les cultures. Cette notion « représente l'ensemble

des interactions entre des cultures distinctes, dans un objectif de respect et de préservation des identités culturelles. Elle permet donc de prendre en compte la différence de l'autre, ceci dans un rapport égalitaire » (Epsilon Melia, 2022, 4 mars).

L'interculturalité peut être vue comme un produit de la mondialisation, car la mondialisation a intensifié les interactions interculturelles entre les personnes, les entreprises et les pays. Cependant, la mondialisation peut également entraîner des tensions interculturelles en raison de différences culturelles profondes, de la domination culturelle d'une culture sur les autres, de la migration et de la diversité culturelle.

Demorgon explique : « La mondialisation a donné naissance à l'interculturel (...) dans les situations d'immigration, les créations médiatiques internationales ou le "management interculturel" (Merkens, 2006) au cœur du développement des entreprises mondiales » (2009, p.26).

Pour favoriser une interculturalité positive, il est important de développer une sensibilité interculturelle et de comprendre les différences culturelles, les valeurs et les attitudes. Les programmes d'éducation interculturelle, les activités de coopération internationale et les initiatives de dialogue interculturel peuvent contribuer à la compréhension mutuelle et à la coexistence pacifique entre les cultures.

En bref, la mondialisation et l'interculturalité sont étroitement liées. Alors que la mondialisation intensifie les interactions interculturelles, l'interculturalité peut aider à surmonter les défis liés à la mondialisation et à construire un monde plus coopératif et plus tolérant.

VI.2.1. La mondialisation et l'interculturalité au milieu professionnel au sein des multinationales

La mondialisation et l'interculturalité sont des enjeux importants pour les multinationales, qui opèrent souvent dans des pays et des cultures différentes. Les multinationales doivent être en mesure de gérer efficacement les différences culturelles pour éviter les malentendus, les erreurs et les tensions entre les employés et les partenaires commerciaux.

Dans le monde des affaires, la mondialisation a conduit à une augmentation de la mobilité des travailleurs, de la diversité culturelle dans les milieux de travail et de la nécessité pour les employés de travailler avec des collègues et des partenaires commerciaux appartenant à des cultures différentes. Pour les multinationales, cela peut présenter des défis pour maintenir une bonne communication, une collaboration efficace et une bonne culture d'entreprise.

Une entreprise : « ne peut pas totalement réussir à l'international si elle considère uniquement les données techniques des marchés, car l'un des facteurs de sécurisation, de pérennisation et de développement de son activité, est d'avoir une bonne connaissance des enjeux interculturels » (El Gnaoui & Karimi, 2022, p.107).

Par conséquent, la formation à la communication interculturelle peut aider les employés des multinationales à naviguer les différences culturelles et à éviter les malentendus. Les multinationales peuvent également mettre en place des programmes pour encourager la diversité culturelle, la compréhension mutuelle et le respect, et pour promouvoir une culture d'entreprises inclusive.

Il est également important pour les multinationales de respecter les différences culturelles dans leurs politiques et leurs pratiques, en veillant à ne pas discriminer les employés en fonction de leur culture, de leur race, de leur religion ou de leur orientation sexuelle. Les multinationales peuvent également prendre des mesures pour soutenir les employés dans la gestion des différences culturelles, par exemple en fournissant des ressources pour aider les employés à s'adapter aux nouveaux environnements de travail.

En addition, les multinationales peuvent travailler pour renforcer les relations interculturelles avec les parties prenantes externes, telles que les gouvernements, les fournisseurs et les clients. Cela peut inclure la mise en place de programmes de responsabilité sociale et de développement durable pour aider à construire des ponts entre les différentes cultures et à renforcer la confiance et le respect mutuel.

Enfin, la mondialisation et l'interculturalité peuvent présenter des défis pour les multinationales, mais elles peuvent également offrir des opportunités pour renforcer les relations interculturelles et pour développer des solutions innovantes pour les défis mondiaux. Les multinationales peuvent éviter les malentendus interculturels en

sensibilisant les employés à la diversité culturelle, en formant les employés à la communication interculturelle et en veillant à respecter les différences culturelles dans les politiques et les pratiques de l'entreprise.

IV.3. Interculturel et le malentendu

L'interculturel est un domaine d'étude qui se concentre sur les relations interculturelles et la compréhension mutuelle entre les cultures différentes. Cependant, malgré les efforts pour favoriser la compréhension mutuelle entre les cultures, les malentendus peuvent survenir en raison de différences culturelles profondes et de la communication inadéquate. Fish avance qu' : « Un malentendu interculturel se manifeste lorsqu'un message, soit langagier soit comportemental, possède des significations différentes entre deux cultures » (cité par Kolovytha, 2017, p.20).

« Des malentendus et des conflits peuvent survenir même dans le cadre de dialogues ou d'interactions interculturelles bien intentionnés, des difficultés de communication et d'interaction surgissant lorsque les acteurs découvrent que leurs présupposés ne sont pas les mêmes » (Sprenger, 2016, cité par UNESCO, 2013, p.11).

Les malentendus interculturels peuvent être causés par des différences dans les valeurs, les attitudes, les normes et les comportements culturels. Par exemple, ce qui est considéré comme correct et approprié dans une culture peut ne pas l'être dans une autre.

Les différences de langage peuvent également contribuer aux malentendus, car les mots peuvent avoir des significations différentes dans différentes cultures. À cet égard, Oustinoff explique :

(...), le langage est toujours l'instrument du malentendu : à force de chercher en lui la clarté de l'évidence, on se condamne à ne pas comprendre sa véritable nature, qui est de pouvoir communiquer le monde dans toute sa complexité, complexité qui ne fait que croître (...). (2019, p. 56)

Les malentendus interculturels peuvent avoir des conséquences graves, notamment la diminution de la confiance et de la coopération, la création de tensions et de conflits, et la perte d'opportunités économiques. Ils peuvent également compromettre les relations personnelles et les relations professionnelles.

Pour prévenir les malentendus interculturels, il est important de développer une sensibilité interculturelle et de comprendre les différences culturelles. La formation interculturelle peut aider les individus à acquérir les compétences nécessaires pour communiquer efficacement avec les personnes appartenant à des cultures différentes. Il est également important d'être conscient des stéréotypes et des préjugés, et d'être ouvert d'esprit pour apprendre de nouvelles cultures et de nouvelles perspectives.

En plus, il est crucial de pratiquer une communication efficace en matière d'interculturalité. Cela peut inclure l'utilisation d'un langage clair, la démonstration d'empathie et de respect envers les autres cultures, et la mise en œuvre de stratégies pour résoudre les malentendus lorsqu'ils surviennent.

En résumé, les malentendus interculturels peuvent avoir des conséquences négatives pour les relations entre les cultures, mais ils peuvent être prévenus en développant une sensibilité interculturelle, en formant les individus à la communication interculturelle efficace, et en travaillant ensemble pour surmonter les obstacles à la compréhension mutuelle.

IV.3.1. Interculturel et le malentendu en milieu professionnel

Le malentendu interculturel peut avoir un impact significatif sur les relations professionnelles, en particulier dans un monde de plus en plus mondialisé où les gens de cultures différentes travaillent ensemble. Les malentendus peuvent entraîner des problèmes de communication, des tensions entre les collègues et des erreurs dans les affaires.

Gudykunst (2004) a proposé une liste non-exhaustive de différentes causes du malentendu interculturel :

- le message est incompréhensible à cause de l'accent ou la prononciation du locuteur ;
- les normes communicatives sont différentes dans les cultures des interlocuteurs ;
- la maîtrise de la langue de communication n'est pas suffisante ;
- les interlocuteurs font des hypothèses erronées sur le comportement des autres tout en se basant en stéréotypes relatifs à leur culture d'origine. (Cité par Kolovytha, 2017, p.21).

Les causes des malentendus interculturels en milieu professionnel peuvent inclure des différences dans les langues, les valeurs, les attitudes, les normes et les comportements culturels. Les stéréotypes et les préjugés peuvent également jouer un rôle, en conduisant les gens à faire des suppositions erronées sur les autres cultures.

Pour éviter ces malentendus interculturels en milieu professionnel, il est essentiel de sensibiliser les employés à la diversité culturelle et de les former à la communication interculturelle efficace.

D'abord, il leur faut comprendre que la diversité culturelle n'est pas un obstacle, mais plutôt une richesse, elle est une « Source d'échanges, d'innovation et de créativité, la diversité culturelle est, pour le genre humain, aussi nécessaire qu'est la biodiversité dans l'ordre du vivant » (UNESCO, 2001, cité par Bibliothèque nationale de Québec, 2004, p.1). Autrement dit, elle « (...) constitue la réponse appropriée à l'aspiration des peuples à se développer dans un environnement où toutes les cultures peuvent s'épanouir. Un véritable dialogue des cultures contribue à la richesse de l'humanité » (UNESCO, 2003, cité par Bibliothèque nationale de Québec, 2004, p.2).

La formation peut inclure des informations sur les différences culturelles, ainsi que sur les stratégies pour communiquer efficacement avec les personnes appartenant à des cultures différentes. Les employeurs peuvent également veiller à ce que les processus de communication soient clairs et ouverts, pour permettre aux employés de poser des questions et de clarifier les malentendus potentiels.

Il est également important d'encourager une culture de respect et d'ouverture d'esprit, en encourageant les employés à apprendre les uns des autres et à travailler ensemble pour surmonter les obstacles culturels. Les employeurs peuvent également veiller à ce que les politiques et les pratiques de l'entreprise soient justes et inclusives, en veillant à ce que les employés de toutes les cultures se sentent valorisés et appréciés.

En outre, lorsque les malentendus interculturels se produisent, il est important de les aborder rapidement et de les résoudre de manière efficace. Cela peut inclure des discussions ouvertes et honnêtes, la clarification des attentes et des objectifs, et la mise en œuvre de stratégies pour éviter les malentendus futurs.

En conclusion, les malentendus interculturels peuvent avoir un impact négatif sur les relations professionnelles, or la sensibilisation en diversité culturelle et la formation en communication interculturelle efficace peuvent encourager une culture de respect et d'ouverture d'esprit dans un contexte multiculturel.

IV.4. La religion et l'altérité

La religion peut jouer un rôle important dans la façon dont nous percevons et nous engageons avec les personnes appartenant à des cultures différentes de la nôtre. Lorsque nous rencontrons des personnes d'autres cultures, nous pouvons avoir des idées préconçues sur leur religion, basées sur nos propres croyances et nos expériences antérieures. Cependant, il est important de se rappeler que les religions sont souvent plus complexes et plus riches que ce que nous pouvons imaginer, et que les gens ne sont pas définis par leur religion seule.

Les religions ne relèvent pas seulement d'attachement à des valeurs, d'opinions, de façons de dire ; elles constituent aussi des façons de faire, des traditions festives, le goût de sonorités, d'éclairages, d'images... des préférences esthétiques, une affectivité... mais aussi des pratiques domestiques, relationnelles, des façons de se vêtir, de se nourrir, un rapport au corps... en un mot, des cultures ! (Lautman, 2000, p.1)

L'altérité, ou la différence, peut être un obstacle pour la compréhension mutuelle et la coopération entre les personnes appartenant à des cultures différentes. Cependant, il peut également être une opportunité pour apprendre et se développer en tant que personne. En apprenant sur les religions et les croyances des autres, nous pouvons développer une meilleure compréhension et un respect mutuel pour les différences culturelles.

Pour De Gaulejac, l'altérité est la « capacité d'entrer en rapport avec un semblable-différent, avec un autre soi-même qui ne l'est pas, à remplacer la peur instinctive de l'autre (la figure de l'étranger) par une curiosité, une attention, une ouverture » (1999, p.17).

Dans le même temps, il est important de reconnaître que la religion peut être un sujet sensible pour certaines personnes, et que certains peuvent être offensés ou blessés par des commentaires ou des actions qui vont à l'encontre de leurs croyances. Il est donc

important de traiter les questions religieuses avec respect et sensibilité, en évitant les stéréotypes et les jugements hâtifs.

Il est également important de reconnaître que la religion peut jouer un rôle important dans la vie des personnes et dans les relations entre les cultures. Certaines traditions religieuses peuvent unir les gens d'une même culture, tandis que d'autres peuvent les diviser. Les conflits religieux peuvent également être à l'origine de tensions et de conflits entre les cultures. Ces conflits « mettent en présence des visions du monde qui semblent incompatibles. Pourtant, des sorties de ce type de conflit sont toujours possibles (...) » (Bitter, 2005, p.89).

En somme la religion peut être un facteur essentiel dans les perceptions et les relations entre les cultures. Pour éviter les malentendus et les tensions, il est important de traiter les questions religieuses avec respect et sensibilité, de reconnaître les différences et de développer une compréhension mutuelle, pour construire des ponts entre les cultures et promouvoir la paix et la coopération.

VI.5. Les représentations sociales de la situation interculturelle

Les représentations sociales sont des constructions mentales partagées par les membres d'une société qui définissent les croyances, les attitudes et les valeurs envers les personnes, les objets, les idées et les phénomènes sociaux. Les représentations sociales peuvent influencer la façon dont nous percevons et interagissons avec les personnes d'autres cultures dans des situations interculturelles.

Pour Durkheim (1898), la représentation sociale est une représentation collective, elle « (...) est un mode de connaissance construit collectivement, destinée à organiser les conduites et orienter les communications à propos d'un objet » (p.37).

Les représentations sociales peuvent être sources de stéréotypes et de préjugés envers les personnes d'autres cultures. Les stéréotypes sont des opinions préconçues sur les personnes en fonction de leur culture, souvent basées sur des généralisations erronées. Les préjugés sont des attitudes défavorables envers les personnes d'une culture donnée en raison de leur appartenance à cette culture. Les stéréotypes et les préjugés peuvent entraver la communication interculturelle en créant des barrières à la compréhension mutuelle.

Cependant, il est possible de développer des représentations sociales positives envers les personnes d'autres cultures en travaillant pour surmonter les stéréotypes et les préjugés. Cela peut se faire en apprenant davantage sur les cultures différentes, en rencontrant des personnes de différentes cultures, en travaillant sur des projets interculturels et en encourageant les dialogues interculturels.

En bref, les représentations sociales peuvent influencer la façon de percevoir et d'interagir avec les personnes d'autres cultures dans des situations interculturelles. Donc, il est important de développer des représentations sociales positives dans un contexte multiculturel pour faciliter la communication et la collaboration interculturelles.

VI.5.1. Les représentations sociales de la situation interculturelle en milieu professionnel

Vu que les représentations sociales peuvent influencer la façon dont les individus perçoivent et interagissent avec les personnes d'autres cultures dans des situations interculturelles, elles peuvent avoir des conséquences importantes sur la communication, la collaboration et la performance au travail.

Du fait qu'« une des fonctions des représentations sociales est d'orienter les conduites et les comportements, dès lors (...) pour optimiser les pratiques professionnalisantes, les éléments de représentations sociales du travail constituent un socle déterminant pour les sujets et les acteurs de cette professionnalisation » (Cartaud & Labbé, 2010, p.2).

Les stéréotypes et les préjugés envers les personnes d'autres cultures peuvent entraver la communication interculturelle en créant des barrières à la compréhension mutuelle. Les stéréotypes peuvent conduire les individus à sous-estimer ou à surestimer les capacités et les compétences d'une personne en fonction de sa culture. Les préjugés peuvent également entraver la communication en conduisant les individus à se montrer réticents à coopérer ou à travailler avec des personnes d'autres cultures.

D'un autre côté, les représentations sociales positives peuvent renforcer la communication interculturelle et améliorer la collaboration dans un environnement professionnel. Les représentations sociales positives peuvent encourager les individus à

travailler ensemble de manière plus efficace et à mieux comprendre les perspectives et les opinions des personnes d'autres cultures.

Les employeurs peuvent jouer un rôle important dans la formation de représentations sociales positives en milieu professionnel en encourageant la diversité et l'inclusion dans le milieu de travail. Cela peut se faire en organisant des formations interculturelles pour les employés, en favorisant les projets interculturels et en promouvant une culture de respect et de tolérance dans le milieu de travail.

En résumé, les représentations sociales peuvent influencer considérablement la communication et la collaboration interculturelles dans un environnement professionnel. Il est essentiel pour les employeurs de développer des représentations sociales positives envers les personnes d'autres cultures pour favoriser une communication efficace et une collaboration interculturelle réussie dans un milieu professionnel.

VI.6. L'intelligence culturelle comme compétence interculturelle

L'intelligence culturelle est une compétence interculturelle qui permet aux individus de comprendre et de naviguer efficacement dans des situations interculturelles complexes. Cette compétence est de plus en plus importante dans un monde de plus en plus globalisé, où les entreprises et les organisations travaillent souvent avec des employés et des partenaires internationaux. Pour Early et Ang (2003), l'intelligence culturelle :

C'est l'attitude d'une personne envers la diversité, qui se caractérise par un mélange unique de similitudes et de différences, ce qui comprend les pensées, les sentiments et le comportement ; c'est la capacité d'une personne à s'adapter à un environnement nouveau ou qui ne lui est pas familier, issu du contexte culturel. (Cité par Ivanushkina, 2018, 15 janvier)

L'intelligence culturelle implique la capacité à comprendre et à respecter les différences culturelles, à s'adapter aux situations interculturelles et à gérer les différences de manière constructive. Elle comporte également la capacité à reconnaître les stéréotypes et les préjugés culturels et à les surmonter.

Dans un contexte de travail, l'intelligence culturelle peut être définie comme :

Un ensemble harmonieux de comportements, d'attitudes, de politiques, de procédures et de services qui permettent aux gestionnaires d'embrasser les différences des clients et des employés, et qui les amènent à adopter des pratiques de gestion personnalisées et adaptées à un éventail de besoins. (Ivanushkina, 2018, 15 janvier)

Dans le milieu professionnel, l'intelligence culturelle peut être particulièrement utile pour gérer les relations avec les clients et les partenaires internationaux, ainsi que pour résoudre les conflits interculturels. Elle peut également aider les employés à mieux comprendre les différences de communication et de normes professionnelles entre les cultures, ce qui peut améliorer la collaboration et la coopération entre les employés de différentes cultures.

De nombreuses organisations offrent des programmes de formation en intelligence culturelle pour aider leurs employés à développer ces compétences. Cela peut inclure des sessions de formation sur les différences culturelles, la gestion des conflits interculturels et la communication interculturelle. Les employés peuvent également être encouragés à participer à des programmes d'échange culturel pour acquérir une expérience pratique de la diversité culturelle.

Enfin, l'intelligence culturelle est une compétence interculturelle clé pour les individus et les organisations qui travaillent dans un environnement interculturel. En développant cette compétence, les employés peuvent améliorer leur capacité à naviguer efficacement dans des situations interculturelles complexes, ce qui peut contribuer à améliorer la collaboration, la coopération et la performance de l'organisation.

VI.7. Culture et dimensions culturelles de Hall

Edward Hall est un anthropologue américain connu pour ses contributions à la compréhension de la culture et de la communication interculturelle. Il a défini la culture comme un système de signes et de valeurs qui aide à orienter les comportements individuels dans une société donnée. « Il considère que toutes les relations entre individus, groupes et États sont soumises à la culture » (Oumarou Harou, 2014, p.25).

Pour lui, « La culture joue un rôle extrêmement sélectif entre l'homme et son environnement extérieur. Dans ses nombreux aspects, la culture définit donc les champs

d'attention et les champs d'ignorance. Elle apporte ainsi une structure au monde » (Hall, 1979, p.87).

Hall (1979) a également identifié deux dimensions importantes de la culture : la dimension de la pénétration temporelle et la dimension de la diffusion spatiale.

La dimension de la pénétration temporelle décrit la façon dont les cultures perçoivent le temps et les relations entre le passé, le présent et l'avenir. Les cultures peuvent être considérées comme monochroniques, où le temps est perçu de manière linéaire et où une seule tâche à la fois est considérée comme prioritaire, ou polychroniques, où plusieurs tâches peuvent être effectuées en même temps.

La dimension de la diffusion spatiale décrit la façon dont les cultures perçoivent l'espace et les relations entre les individus. Les cultures peuvent être considérées comme individuelles, où les individus sont considérés comme des unités séparées, ou collectives, où les individus sont considérés comme faisant partie d'un groupe plus grand.

Hall a élaboré une théorie de la communication interculturelle « en portant une attention particulière aux perceptions de l'espace et du temps » (Rive & Roger, 2014, p.375). Pour lui, la compréhension de ces deux dimensions est cruciale pour comprendre les différences culturelles et améliorer la communication interculturelle. Les différences dans la perception du temps et de l'espace peuvent entraîner des malentendus dans les situations interculturelles, et les individus doivent être conscients de ces différences pour éviter ces malentendus.

En conclusion, les dimensions de la pénétration temporelle et de la diffusion spatiale de la culture, identifiées par Hall, sont importantes pour comprendre les différences culturelles et améliorer la communication interculturelle. Les individus et les organisations doivent être conscients de ces différences pour éviter les malentendus et améliorer les relations interculturelles.

VI.7.1. Les trois niveaux de la culture selon Hall

Hall a également défini trois niveaux de culture qui sont importants pour comprendre les différences culturelles et la communication interculturelle : les niveaux conscient et privé, portant sur la culture visible ; et le niveau caché (Hall, 1966).

1. Le niveau conscient et technique dans lequel les mots et les symboles ayant valeur spécifique jouent un rôle particulièrement important ;
2. Le niveau (privé) réservé à un nombre restreint d'individus, et dont les étrangers sont exclus ;
3. Le niveau caché (sous-jacent), inconscient et implicite de la culture primaire. (Purnot, 2001)

Autrement dit, on peut reformuler ces trois niveaux ainsi :

1. Culture visible : C'est le niveau le plus évident de la culture, qui inclut les comportements, les coutumes et les valeurs que l'on peut observer facilement. Ce niveau comprend des éléments tels que les vêtements, les aliments, les cérémonies et les festivals. Il reflète les normes et les valeurs dominantes d'une société.

2. Culture cachée : C'est le niveau intermédiaire de la culture, qui inclut les normes et les valeurs non verbales qui orientent les comportements individuels. Ce niveau comprend des éléments tels que les attentes en matière de temps, d'espace, de proximité et de distance. Il peut souvent être difficile à comprendre pour les personnes en provenance d'autres cultures.

3. Culture profonde : C'est le niveau le plus profond de la culture, qui inclut les croyances fondamentales et les valeurs les plus intimes qui orientent les comportements individuels. Ce niveau comprend des éléments tels que les croyances religieuses, les attitudes envers la vie et la mort, et les attitudes envers l'autorité et la responsabilité.

En comprenant ces trois niveaux de culture, les individus peuvent mieux comprendre les différences culturelles et les attitudes et comportements qui les sous-tendent. Cela peut les aider à mieux communiquer avec des personnes provenant d'autres cultures et à éviter les malentendus.

En somme, les trois niveaux de la culture définis par Hall sont importants pour comprendre les différences culturelles et la communication interculturelle. Les individus et les organisations doivent être conscients de ces niveaux pour mieux comprendre les attitudes et les comportements qui sont influencés par la culture et améliorer la communication interculturelle.

VI.7.2. Les trois dimensions de la culture de Hall

Hall est considéré comme l'un des fondateurs de la discipline de l'interculturalité et a défini de nombreuses dimensions culturelles qui peuvent aider à comprendre les différences culturelles et la communication interculturelle.

1. Temps (monochronique et polychronique) : « À ce niveau, il analyse l'implication culturelle sur le temps, c'est-à-dire la façon dont les cultures structurent le temps. Il distingue deux concepts à savoir le temps monochrome et le temps polychrome » (Oumarou Harou, 2014, p.27). Les cultures monochrones accordent une grande importance à la ponctualité et à la planification rigoureuse du temps, tandis que les cultures polychroniques accordent plus d'importance à la flexibilité et à la prise en compte des relations humaines dans la gestion du temps.

2. Espace (Proximité et distance) : « La proxémique est l'étude de la perception et de l'usage de l'espace par l'homme. Elle analyse la distance physique qui peut s'établir entre des personnes lors des interactions ou d'éventuelles communications » (Oumarou Harou, 2014, p.27). Certaines cultures accordent une importance à la distance physique pour créer une certaine forme de respect et de distance, tandis que d'autres cultures accordent plus d'importance à la proximité physique pour créer des relations plus intimes.

3. Contexte (fort ou faible) : Les cultures peuvent également varier en ce qui concerne les attentes en matière de hiérarchie et d'autorité. Certaines cultures sont plus hiérarchiques et accordent une importance à la reconnaissance de la position sociale et de la réputation, tandis que d'autres cultures sont plus égalitaires et accordent plus d'importance à la reconnaissance des compétences et des réalisations individuelles.

Hall distingue des cultures à contexte fort ou faible. On entend ici par contexte, l'ensemble des informations qui permet de donner aux individus une signification à une situation. Les cultures à contexte fort sont caractérisées par une communication

informelle, subjective et non verbale tandis que les cultures à faible contexte se caractérisent par une communication objective et formelle. (Oumarou Harou, 2014, p.26).

En comprenant ces dimensions culturelles, les individus et les organisations peuvent mieux comprendre les différences culturelles et les attitudes et comportements qui les sous-tendent. Cela peut les aider à mieux communiquer avec des personnes provenant d'autres cultures et à éviter les malentendus.

En bref, ces trois dimensions culturelles de Hall représentent des outils essentiels pour comprendre les différences culturelles et la communication interculturelle. Prendre en considération ces dimensions aide à mieux comprendre les attitudes et les comportements influencés par la culture et à améliorer la communication interculturelle.

VI.8. La notion de culture selon Hofstede

La notion de culture selon Hofstede est une approche largement reconnue pour comprendre les différences culturelles entre les pays et les groupes sociaux. Ce concept est basé sur les travaux de l'anthropologue et sociologue néerlandais Geert Hofstede, qui a mené une étude sur les valeurs culturelles dans les entreprises multinationales.

Pour Hofstede, « nous sommes tous programmés mentalement depuis notre enfance à réagir d'une manière spécifique dépendamment des situations » (Oumarou Harou, 2014, p.17). Donc, il « définit la culture comme une sorte de programmation mentale, c'est-à-dire que chacun d'entre nous porte en lui des modes de pensées, de sentiments et d'actions potentielles qui sont le résultat d'un apprentissage continu » (Oumarou Harou, 2014, p.18), qui est différent d'un pays à un autre.

Hofstede a identifié six dimensions culturelles qui décrivent les différences fondamentales entre les cultures ; citées dans son ouvrage avec Boilinger, *Les différences culturelles dans le management* (1987, p.65) :

1. Les distances hiérarchiques : Les différences dans les niveaux de pouvoir et de responsabilité au sein de la société.

2. Les différences collectivistes/individualistes : Les différences dans l'importance accordée à la collectivité (famille, groupe d'amis, etc.) et à l'individu.

3. Le degré de masculinité/féminité : Les différences dans les rôles masculins et féminins au sein de la société.

4. La long-terme/court-terme orientation : Les différences dans la façon dont les gens considèrent le futur et les valeurs à long terme.

5. L'individualisme-étatisme : Les différences dans les rapports entre l'état et les citoyens.

6. Le degré de tolérance à l'incertitude : Les différences dans la capacité à gérer l'incertitude et le changement.

Ces dimensions peuvent être utilisées pour aider à mieux comprendre les différences culturelles et à développer une compétence interculturelle efficace, par conséquent à améliorer la communication, la collaboration et la résolution de conflits en milieu professionnel.

VI.8.1. Les niveaux culturels selon Hofstede

Les niveaux culturels selon Hofstede sont définis à travers le célèbre « modèle de l'oignon » élaboré par le psychologue néerlandais Geert Hofstede.

Ce modèle a été inspiré de celui d'iceberg de Gary, développé en 1986, qui divisé la culture en deux parties : une partie visible-externe et une partie invisible-interne. La partie visible-externe englobe les caractéristiques les plus représentatives d'une culture telles que la langue, l'histoire, la géographie, la littérature, la musique et l'alimentation. En revanche, la partie invisible-interne comprend les valeurs, les codes culturels, le langage corporel et les règles de politesse (Institut für Romanistik, 2013).

Quant à Hofstede, il place les valeurs culturelles, au cœur de l'oignon, qui représentent la partie invisible et fondamentale de la culture. Ces valeurs influencent

profondément les comportements, les attitudes et les interactions sociales au sein d'une société.

Pour Hofstede, « la culture est une "programmation mentale" qui distingue les membres d'une culture par rapport à l'autre » (Bollinger & Hofstede, 1987, p.27) ; par conséquent, il existe différents niveaux de programmation mentale selon différents niveaux de culture, en citant particulièrement six niveaux distincts de la culture :

- 1- Un niveau national, dépendant du pays auquel on appartient (des pays pour celui qui a émigré) ;
- 2- Un niveau correspondant à l'appartenance à un groupe régional et/ou ethnique et/ou religieux et/ou linguistique ;
- 3- Un niveau correspondant à l'appartenance à l'un des deux sexes, masculin ou féminin ;
- 4- Un niveau relevant de la génération ;
- 5- Un niveau correspondant à l'origine sociale, au niveau d'instruction, à la profession exercée ;
- 6- Un niveau lié à l'organisation ou l'entreprise et à la façon dont les salariés y sont socialisés. (El Haiad, 2007, p.58).

Ces niveaux culturels peuvent être utiles pour comprendre les différences culturelles dans les situations professionnelles, afin de développer une meilleure compréhension, une meilleure communication et une meilleure collaboration avec les collègues, les clients et les partenaires d'affaires de différentes cultures.

Conclusion

L'étude de la culture et de l'interculturalité en milieu professionnel offre un regard approfondi sur les enjeux essentiels liés à la diversité culturelle dans les organisations contemporaines. Ce chapitre a mis en lumière l'importance cruciale des compétences communicatives interculturelles dans un contexte professionnel en constante évolution, où la collaboration et les échanges transculturels sont devenus monnaie courante.

La mondialisation a profondément transformé les dynamiques interculturelles au sein des multinationales, soulignant l'impératif d'une gestion efficace de la diversité culturelle pour promouvoir des relations professionnelles harmonieuses et productives. Les risques de malentendus inhérents à la dimension interculturelle nécessitent une sensibilisation accrue et des compétences adaptées pour prévenir les conflits et favoriser une communication claire et constructive.

Les représentations sociales de la situation interculturelle en milieu professionnel, influencées par des éléments tels que la religion et l'altérité, sont des facteurs clés à prendre en compte pour favoriser une compréhension mutuelle et une collaboration fructueuse entre individus de cultures différentes. L'intelligence culturelle apparaît comme un atout majeur pour naviguer avec succès dans des contextes interculturels complexes et variés, permettant aux professionnels d'adopter une approche inclusive et respectueuse des diversités culturelles au sein de leur environnement de travail.

PARTIE
PRATIQUE

Chapitre I :

**Questionnaire adressé aux
employés étrangers**

Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers

Introduction

La compétence communicative et l'interculturalité représentent des enjeux majeurs dans les environnements professionnels multiculturels actuels. Les entreprises multinationales implantées en Algérie ne font pas exception à cette réalité, avec la coexistence de diverses cultures au sein de leur personnel. Cette partie pratique vise à explorer en profondeur les défis et les opportunités liés à la communication interculturelle et à l'interculturalité dans ce contexte spécifique.

Dans un premier temps, un questionnaire a été adressé aux employés étrangers travaillant dans des multinationales en Algérie. Ce questionnaire visait à recueillir leurs perceptions et leurs expériences concernant les enjeux interculturels, les stratégies de communication adoptées, l'impact des différences culturelles sur la collaboration, ainsi que leur adaptation au contexte culturel algérien.

Dans un second temps, un questionnaire similaire a été soumis aux employés algériens afin d'obtenir leur point de vue sur ces mêmes enjeux, mais aussi d'explorer leur perception de l'altérité et leur ouverture à la diversité culturelle. Cette démarche comparative permet d'identifier les convergences et les divergences entre les perspectives des employés étrangers et algériens, offrant ainsi une compréhension plus nuancée de la dynamique interculturelle au sein des multinationales.

Enfin, des entretiens approfondis ont été menés auprès d'un échantillon représentatif d'employés étrangers. Ces entretiens qualitatifs visaient à approfondir les réponses fournies dans les questionnaires, en explorant de manière plus détaillée leur vécu interculturel, leurs stratégies de communication, leurs défis rencontrés et leurs recommandations pour améliorer la compétence communicative et l'interculturalité dans ces environnements professionnels diversifiés.

I.1. Présentation de questionnaire

Ce questionnaire a été conçu dans le but d'explorer en profondeur les enjeux liés à la compétence communicative et à l'interculturalité auxquels sont confrontés les employés étrangers travaillant dans des multinationales en Algérie. Il vise à recueillir leurs perceptions, leurs expériences et leurs stratégies face à la diversité culturelle présente dans leur environnement professionnel.

Le questionnaire commence par évaluer le niveau de compétence en français, langue de travail dans l'entreprise, afin de comprendre les éventuels défis linguistiques rencontrés. Ensuite, il aborde les principaux défis liés aux interactions interculturelles, la gestion des différences culturelles au quotidien et la fréquence des malentendus culturels.

Une attention particulière est accordée à la prise en compte des fêtes religieuses par l'entreprise et au niveau d'aisance des employés à discuter de sujets religieux avec leurs collègues. Ces aspects permettent d'explorer la dimension spirituelle et symbolique de l'interculturalité.

Le rôle des nouvelles technologies dans la facilitation des interactions interculturelles est également examiné, tout comme les outils technologiques spécifiques utilisés par les employés pour communiquer avec leurs collègues.

Enfin, le questionnaire aborde la familiarité des employés avec le concept d'intelligence culturelle et son impact sur leurs interactions professionnelles. Cette notion clé offre un cadre conceptuel pour analyser les compétences interculturelles mises en œuvre dans ce contexte multiculturel.

Grâce à ce questionnaire complet, il est possible d'obtenir une vision d'ensemble des défis, des stratégies et des perceptions des employés étrangers en matière de communication interculturelle et d'interculturalité au sein des multinationales en Algérie.

I.2. Analyse de questionnaire

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

1. Insatisfaisant ;

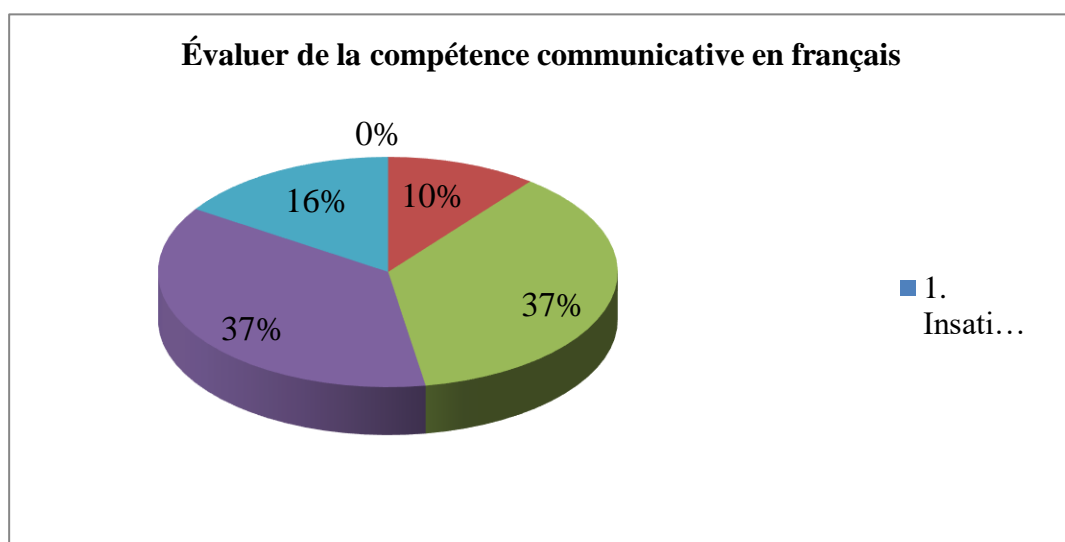
2. Moyen ;

3. Bon ;

4. Très bon ;

5. Excellent.

Note	Nombre	Pourcentage
1. Insatisfaisant	00/19	00%
2. Moyen	02/19	10,6%
3. Bon	07/19	36,8%
4. Très bon	07/19	36,8%
5. Excellent	03/19	15,8%
Total	19/19	100%



Commentaire :

La première question porte sur l'autoévaluation de la compétence communicative en français des répondants, étant donné que le français est la langue de travail dans les entreprises en Algérie. Les résultats montrent une distribution relativement homogène des niveaux de compétence parmi les 19 employés étrangers interrogés.

Aucun répondant ne s'estime insatisfaisant en français, ce qui est logique puisqu'une maîtrise minimale de la langue est vraisemblablement un prérequis pour travailler dans une multinationale en Algérie. Seuls 10,6% des participants jugent leur niveau "moyen", tandis que la majorité (73,6%) estime avoir un bon ou très bon niveau, traduisant une compétence communicative solide en français au sein de cet échantillon.

Il est intéressant de noter qu'un peu plus de 15% des répondants (3 personnes sur 19) s'auto-évaluent comme "excellents" en français. Cette proportion non négligeable d'expatriés maîtrisant parfaitement la langue pourrait s'expliquer par des critères de recrutement exigeants de la part des multinationales, ainsi que par une exposition intensive au français pendant et avant la mission en Algérie.

Dans l'ensemble, ces résultats préliminaires montrent que les employés étrangers sondés disposent globalement de compétences communicatives satisfaisantes à élevées en français, ce qui semble indispensable pour travailler efficacement au sein des entreprises multinationales présentes en Algérie.

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponses : On a collecté 19/19 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. Difficultés de compréhension des normes culturelles surtout implicites :

- Employé 1 : « Les différences de normes de politesse et de salutations peuvent parfois entraîner des malentendus dans les communications. »

Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers

- Employé 6 : « La communication indirecte et l'utilisation de métaphores dans la langue française peuvent être difficiles à comprendre. »
- Employé 7 : « Parfois, il est difficile de comprendre les attentes implicites de mes collègues étrangers, ce qui peut causer des malentendus. »
- Employé 8 : « La communication indirecte dans la langue française peut parfois être déroutante, et il est important de décoder les messages implicites. »
- Employé 9 : « Je trouve parfois difficile de comprendre les sous-entendus dans la communication française, ce qui peut entraîner des malentendus. »
- Employé 10 : « Il peut être difficile de comprendre les nuances culturelles dans la communication française, ce qui peut parfois conduire à des malentendus. »
- Employé 13 : « Il peut être difficile de comprendre les attentes culturelles implicites dans la communication française, ce qui entraîne parfois des malentendus. »
- Employé 15 : « Il peut être difficile de comprendre les normes culturelles implicites dans la communication française, ce qui entraîne parfois des malentendus. »
- Employé 17 : « Parfois, je me sens mal à l'aise de poser des questions sur les normes culturelles, ce qui peut entraîner des malentendus. »

2. Difficultés liées à la communication non verbale :

- Employé 5 : « J'ai parfois du mal à interpréter les signaux non verbaux et les expressions faciales de mes collègues étrangers, ce qui peut entraîner des malentendus. »
- Employé 14 : « Les différences de communication non verbale peuvent parfois entraîner des malentendus, mais nous essayons de les résoudre rapidement. »
- Employé 16 : « Les différences de communication non verbale peuvent parfois entraîner des malentendus, mais nous essayons de les résoudre rapidement. »

- Employé 19 : « Les différences de communication verbale et non verbale peuvent parfois entraîner des malentendus, mais nous cherchons à clarifier les choses. »

3. Difficultés liées aux barrières linguistiques :

- Employé 3 : « La barrière linguistique peut parfois rendre la communication difficile, surtout lorsqu'il y a des nuances culturelles dans la langue. »

- Employé 12 : « La barrière linguistique peut parfois être difficile à surmonter, et il y a des malentendus liés aux différences culturelles. »

4. Difficultés liées aux styles de travail :

- Employé 2 : « Les différences de styles de travail et de communication peuvent rendre la collaboration difficile. »

- Employé 4 : « La compréhension des normes professionnelles et des styles de management peut être difficile lorsque les cultures diffèrent. »

5. Pas de difficultés :

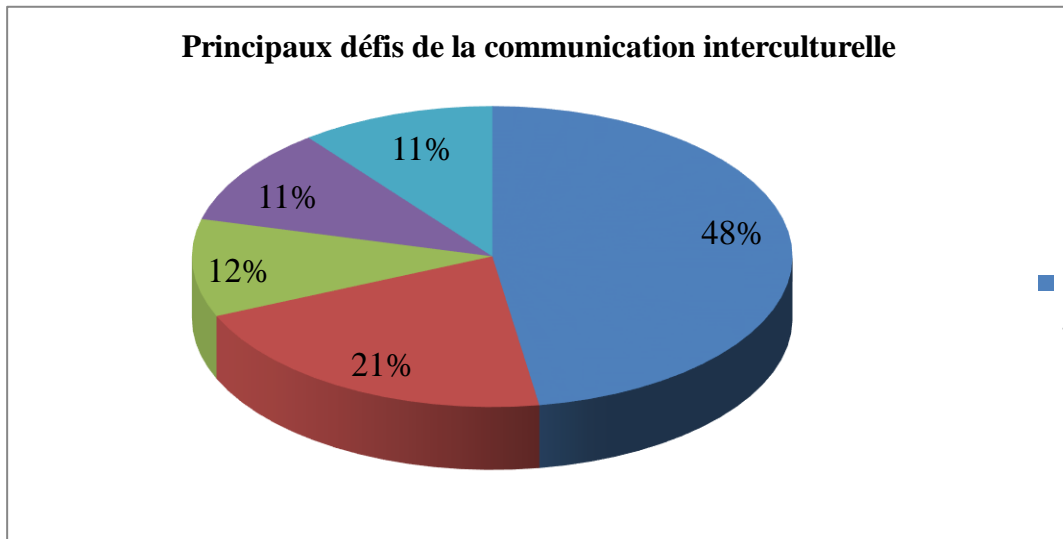
- Employé 11 : « Je n'ai pas de difficultés majeures, car je suis habitué à travailler dans un environnement multiculturel. »

- Employé 18 : « Je n'ai pas beaucoup de défis car j'ai déjà travaillé dans des environnements multiculturels auparavant et je suis habitué à m'adapter. »

Défi	Nombre	Pourcentage
1. Difficultés de compréhension des normes culturelles surtout implicites	09/19	47,5%
2. Difficultés liées à la communication non verbale	04/19	21%
3. Difficulté liées aux	02/19	10,5%

Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers

barrières linguistiques		
4. Difficultés liées aux styles de travail	02/19	10,5%
5. Pas de difficultés	02/19	10,5%
Total	19/19	100%



Commentaire :

Cette question vise à identifier les principaux défis rencontrés par les employés étrangers lors de leurs interactions avec des collègues de cultures différentes au sein des multinationales en Algérie. Les réponses mettent en lumière plusieurs types de difficultés récurrentes.

La difficulté la plus fréquemment citée (47,5% des répondants) concerne la compréhension des normes culturelles implicites, notamment dans la communication indirecte, les conventions de politesse, les attentes sous-entendues et l'utilisation de métaphores. Ces aspects intangibles de la culture constituent manifestement un défi majeur pour de nombreux expatriés.

Un autre obstacle important (21%) réside dans l'interprétation de la communication non verbale (expressions faciales, gestes, etc.) qui peut varier sensiblement d'une culture à l'autre et entraîner des malentendus.

Les barrières linguistiques et les différences de styles de travail et de management sont également mentionnées, mais dans une moindre mesure (10,5% chacune).

Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers

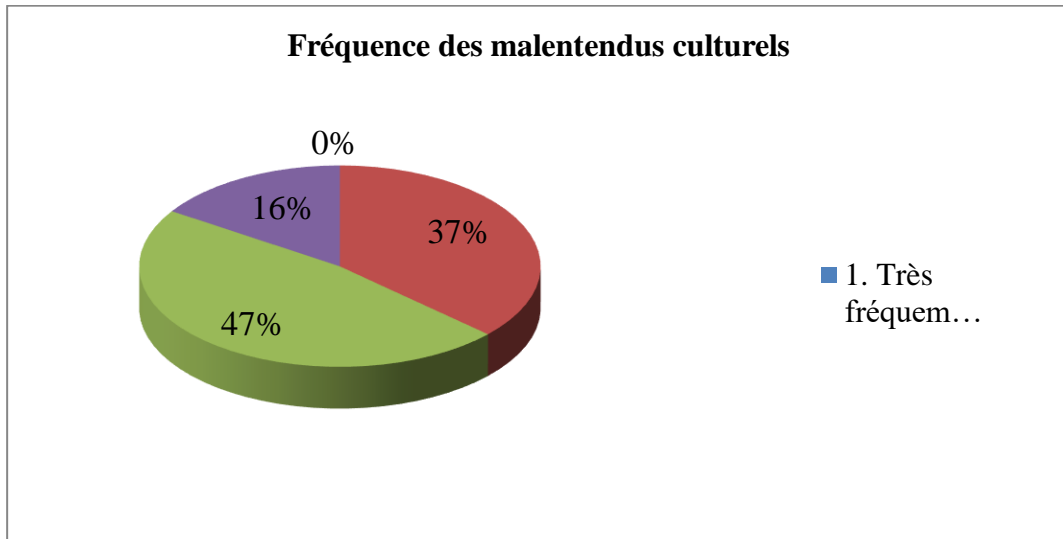
Il est intéressant de noter que seulement 10,5% des participants déclarent ne rencontrer aucune difficulté particulière, grâce à leur expérience préalable dans des environnements multiculturels.

Dans l'ensemble, ces résultats soulignent l'importance des compétences interculturelles, au-delà de la simple maîtrise linguistique, pour faciliter l'intégration et la collaboration au sein des équipes multiculturelles. Une meilleure sensibilisation aux codes culturels implicites et non verbaux semble particulièrement nécessaire pour de nombreux expatriés.

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

1. Très fréquemment ;
2. Fréquemment ;
3. Occasionnellement ;
4. Rarement.

Fréquence	Nombre	Pourcentage
1. Très fréquemment	00/19	00%
2. Fréquemment	07/19	36,8%
3. Occasionnellement	09/19	47,4%
4. Rarement	03/19	15,8%
Total	19/19	100%



Commentaire :

Cette question s'intéresse à la fréquence à laquelle les employés étrangers sont confrontés à des malentendus culturels au sein de leur entreprise multinationale en Algérie.

Les résultats indiquent qu'aucun des 19 répondants ne déclare rencontrer très fréquemment ce type de situations. Cependant, plus d'un tiers (36,8%) affirme y être fréquemment confronté, ce qui demeure une proportion non négligeable.

La majorité relative des participants (47,4%) fait état de malentendus culturels de manière occasionnelle. Ce résultat tempère quelque peu l'importance du problème, mais souligne néanmoins que ce type d'incompréhensions reste un phénomène récurrent au sein de ces entreprises multiculturelles.

Seuls 15,8% des expatriés interrogés déclarent rencontrer rarement des malentendus liés aux différences culturelles. Cette petite minorité bénéficie vraisemblablement d'une plus grande expérience interculturelle ou d'une formation adéquate.

Globalement, ces données montrent que les défis de la communication interculturelle sont loin d'être anecdotiques pour de nombreux employés étrangers, puisque plus de 80% y sont confrontés au moins occasionnellement. Cela confirme la nécessité de développer des compétences interculturelles afin de faciliter l'intégration, limiter les incompréhensions et optimiser la collaboration au sein de ces équipes multiculturelles.

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponses : On a collecté 19/19 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. Ouverture d'esprit et tolérance envers les différences culturelles :

- Employé 4 : « Je suis ouvert à l'apprentissage de nouvelles coutumes et traditions, ce qui m'aide à mieux comprendre mes collègues de cultures différentes. »
- Employé 6 : « Je suis ouvert à la diversité culturelle et je cherche à apprendre davantage sur les cultures de mes collègues pour mieux collaborer. »
- Employé 11 : « Je fais preuve de respect envers les cultures de mes collègues et je suis ouvert à apprendre de nouvelles perspectives. »
- Employé 15 : « J'essaie de faire preuve de tolérance et d'ouverture d'esprit pour mieux comprendre les perspectives de mes collègues étrangers. »
- Employé 17 : « J'essaie d'être ouvert et compréhensif envers les différences culturelles de mes collègues, et nous cherchons des solutions ensemble en cas de conflit. »
- Employé 18 : « Je suis ouvert à la diversité culturelle et je suis curieux d'apprendre des autres cultures, ce qui facilite les interactions. »
- Employé 19 : « Je suis ouvert à la diversité culturelle et j'essaie de comprendre les valeurs et les normes de mes collègues étrangers. »

2. Poser des questions pour mieux comprendre les perspectives des collègues étrangers :

- Employé 3 : « Je me sens parfois dépassé par les différences culturelles, mais j'essaie de demander de l'aide à mes collègues pour mieux m'adapter. »
- Employé 5 : « Je me renseigne sur les coutumes et les traditions des cultures de mes collègues pour mieux les comprendre et favoriser une collaboration harmonieuse. »

- Employé 6 : « J'essaie de m'informer sur les normes culturelles de mes collègues pour mieux adapter mon comportement et éviter les malentendus. »
- Employé 13 : « J'essaie de faire preuve de respect envers les cultures de mes collègues et de poser des questions pour mieux comprendre leurs perspectives. »
- Employé 16 : « J'essaie de faire preuve de respect envers les cultures de mes collègues et de poser des questions pour mieux comprendre leurs perspectives. »

3. Ouverture d'esprit et poser des questions :

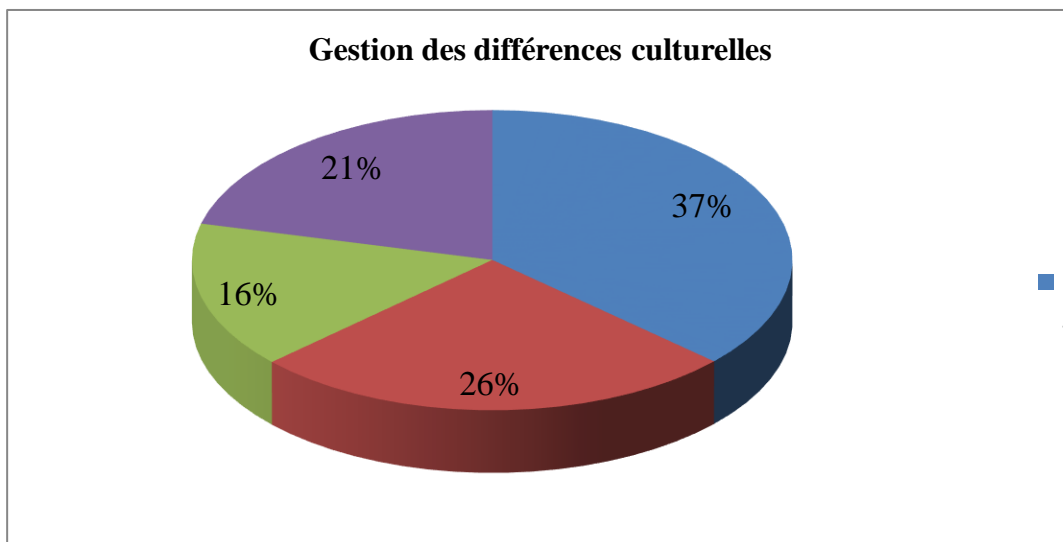
- Employé 1 : « J'essaie de rester ouvert d'esprit et de poser des questions pour mieux comprendre la culture de mes collègues. »
- Employé 8 : « J'essaie d'adopter une approche tolérante envers les différences culturelles et de demander des éclaircissements, si nécessaire, pour éviter les conflits. »
- Employé 10 : « J'essaie de rester ouvert d'esprit et de poser des questions pour mieux comprendre les attentes culturelles de mes collègues. »

4. Autres :

- Employé 2 : « J'essaie d'organiser des séances de partage culturel pour mieux comprendre les traditions et les valeurs de mes collègues étrangers. »
- Employé 9 : « Je suis curieux des différentes cultures et j'essaie d'apprendre autant que possible sur les coutumes de mes collègues pour favoriser une meilleure compréhension. »
- Employé 12 : « Je fais de mon mieux pour comprendre les valeurs et les normes de mes collègues étrangers, mais il y a encore des moments de frustration. »
- Employé 14 : « Nous organisons des séances de sensibilisation à la diversité culturelle pour mieux comprendre les attentes de chacun. »

Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers

Approche	Nombre	Pourcentage
1. Ouverture d'esprit et tolérance envers les différences culturelles	07/19	36,8%
2. Poser des questions pour mieux comprendre les perspectives des collègues étrangers	05/19	26,3%
3. Ouverture d'esprit et poser des questions	03/19	15,8%
4. Autres	04/19	21,1%
Total	19/19	100%



Commentaire :

Cette question porte sur les stratégies adoptées par les employés étrangers pour gérer les différences culturelles dans leur travail quotidien au sein des multinationales en Algérie.

L'approche la plus couramment citée (36,8%) est celle de l'ouverture d'esprit et de la tolérance envers la diversité culturelle. De nombreux répondants affirment chercher à comprendre et respecter les coutumes, traditions et perspectives de leurs collègues d'autres cultures. Cette attitude d'ouverture semble essentielle pour faciliter les interactions et la collaboration interculturelles.

Une autre stratégie fréquemment mentionnée (26,3%) consiste à poser des questions afin de mieux appréhender les points de vue et les attentes culturelles des collègues étrangers. Cette démarche de questionnement et de dialogue apparaît complémentaire de l'ouverture d'esprit pour éviter les malentendus et s'adapter aux différences culturelles.

Près de 16% des participants combinent ces deux approches - ouverture d'esprit et questionnement - ce qui semble une voie privilégiée pour développer une véritable intelligence culturelle.

Enfin, 21,1% des répondants évoquent d'autres méthodes comme l'organisation de séances de partage culturel, de formations à la diversité, ou simplement une curiosité pour découvrir les cultures des collègues. Ces initiatives semblent positives pour favoriser le dialogue interculturel.

Dans l'ensemble, ces résultats mettent en évidence différentes stratégies d'adaptation à la pluralité culturelle, reposant principalement sur l'ouverture, le respect mutuel et la communication. Le développement de telles compétences interculturelles paraît essentiel au bon fonctionnement des équipes multiculturelles au sein de ces entreprises.

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponses : On a collecté 18/19 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. L'entreprise offre des arrangements pour célébrer les fêtes religieuses :

- Employé 1 : « L'entreprise est généralement compréhensive et accorde des congés pour les fêtes religieuses importantes. »
- Employé 2 : « L'entreprise est attentive aux fêtes religieuses et encourage la flexibilité des horaires pour permettre aux employés de célébrer leurs fêtes. »
- Employé 3 : « L'entreprise encourage la prise en compte des fêtes religieuses dans le calendrier de travail et s'efforce de maintenir un équilibre entre les différentes célébrations. »

Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers

- Employé 5 : « L'entreprise prend en compte les fêtes religieuses importantes et propose des arrangements flexibles pour permettre aux employés de les célébrer. »
- Employé 7 : « L'entreprise accorde généralement des jours de congé pour les fêtes religieuses importantes et offre la possibilité de récupérer les heures de travail manquées pour les autres célébrations religieuses. »
- Employé 8 : « L'entreprise est généralement attentive aux fêtes religieuses et encourage la flexibilité des horaires pour permettre aux employés de célébrer leurs fêtes. »
- Employé 9 : « L'entreprise accorde généralement des congés pour les fêtes religieuses importantes et encourage les employés à prendre des jours de congé pour les autres célébrations religieuses. »
- Employé 10 : « L'entreprise est généralement attentive aux fêtes religieuses et encourage les employés à prendre des congés pour les célébrations importantes. »
- Employé 11 : « L'entreprise est attentive aux fêtes religieuses et propose des aménagements d'horaires pour permettre aux employés de les célébrer. »
- Employé 12 : « L'entreprise tient généralement compte des fêtes religieuses et propose des adaptations d'horaires pour permettre aux employés de les célébrer. »
- Employé 13 : « L'entreprise tient compte des fêtes religieuses importantes et offre des aménagements d'horaires pour permettre aux employés de les célébrer. »
- Employé 14 : « L'entreprise est compréhensive et permet aux employés de prendre congé pour célébrer leurs fêtes religieuses. »
- Employé 15 : « L'entreprise est attentive aux fêtes religieuses et propose des arrangements pour permettre aux employés de les célébrer. »
- Employé 17 : « L'entreprise prend en compte les fêtes religieuses et propose des aménagements d'horaires pour les employés qui souhaitent les célébrer. »
- Employé 18 : « L'entreprise respecte les fêtes religieuses et offre des arrangements pour les employés qui souhaitent les célébrer. »

Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers

- Employé 19 : « L'entreprise est attentive aux fêtes religieuses et propose des arrangements pour que les employés puissent les célébrer. »

2. L'entreprise a besoin d'améliorer les arrangements des fêtes religieuses :

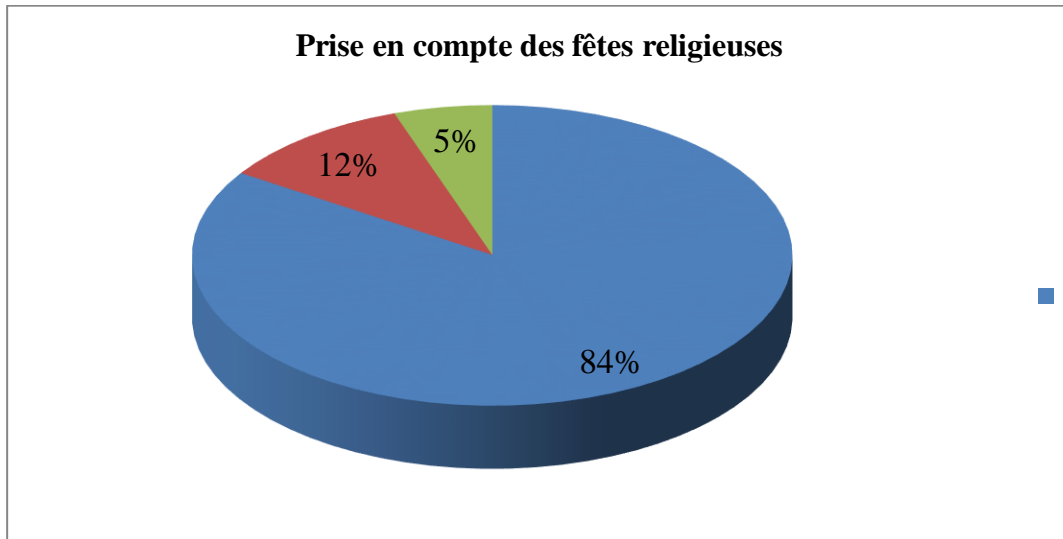
- Employé 4 : « L'entreprise pourrait être plus attentive aux fêtes religieuses, car certaines célébrations importantes ne sont pas toujours prises en compte dans le calendrier de travail. »

- Employé 6 : « L'entreprise est généralement respectueuse des fêtes religieuses, mais il arrive qu'elle oublie certaines célébrations mineures. »

3. Refus de répondre :

- Employé 16.

Approche	Nombre	Pourcentage
1. L'entreprise offre des arrangements pour célébrer les fêtes religieuses	16/19	84,2%
2. L'entreprise a besoin d'améliorer les arrangements des fêtes religieuses	02/19	10,5%
3. Refus de répondre	01/19	05,3%
Total	19/19	100%



Commentaire :

Cette question porte sur la manière dont l'entreprise prend en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail. Les réponses montrent une approche globalement positive et respectueuse de la part de la multinationale.

La grande majorité des répondants (84,2%) indique que l'entreprise offre des arrangements flexibles pour permettre aux employés de célébrer leurs fêtes religieuses importantes. Les mesures citées comprennent l'octroi de congés, des aménagements d'horaires ou la possibilité de récupérer les heures manquées. Cette flexibilité semble essentielle pour respecter les pratiques religieuses des salariés de différentes confessions.

Seuls 10,5% des participants estiment que l'entreprise pourrait être plus attentive et faire davantage d'efforts pour prendre en compte toutes les célébrations religieuses, y compris les fêtes mineures qui peuvent parfois être négligées.

Un répondant a refusé de donner son avis sur la question, pour des raisons qui restent inconnues.

Globalement, ces résultats suggèrent que la multinationale adopte une approche multiculturelle favorisant l'inclusion et le respect de la diversité religieuse. En permettant aux employés de pratiquer leurs fêtes religieuses sans contraintes professionnelles excessives, elle crée vraisemblablement un environnement de travail plus harmonieux et soucieux du bien-être de ses salariés.

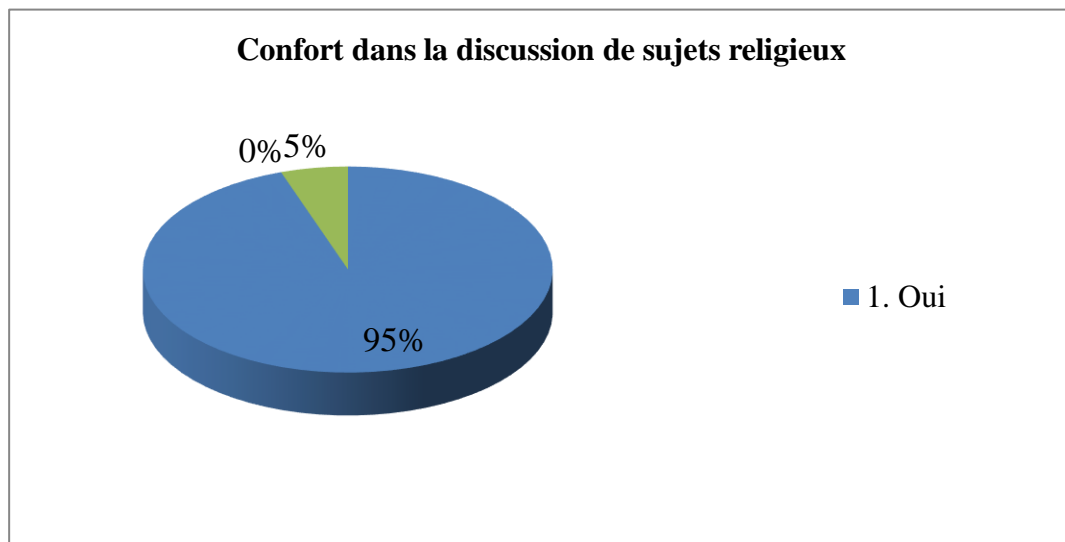
Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers

Néanmoins, l'entreprise pourrait encore progresser en étant plus systématique dans la prise en compte de l'ensemble des célébrations, y compris les fêtes mineures, afin de garantir une véritable égalité de traitement entre les différentes confessions religieuses représentées.

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

1. Oui ;
2. Non ;
3. Refus de répondre.

Réponse	Nombre	Pourcentage
1. Oui	18/19	94,7%
2. Non	00/19	00%
3. Refus de réponse	01/19	05,3%
Total	19/19	100%



Commentaire :

Cette question visait à évaluer dans quelle mesure les employés étrangers se sentent à l'aise pour discuter de sujets religieux avec leurs collègues au sein de la multinationale.

Les résultats montrent une très large majorité (94,7%) des répondants affirmant se sentir à l'aise pour aborder ce type de sujets. Ce constat suggère une ouverture et une tolérance importantes envers la dimension religieuse dans cet environnement multiculturel.

Le fait qu'aucun participant n'ait répondu par la négative renforce cette impression d'un climat serein et respectueux autour des questions religieuses sur le lieu de travail. Les employés semblent pouvoir exprimer librement leurs croyances et pratiques spirituelles sans crainte ni gêne particulière.

Un seul répondant (5,3%) a refusé de répondre à la question, sans que la raison en soit précisée. Il est possible que cette personne souhaite simplement garder cette dimension de sa vie privée, ou qu'elle craigne certains jugements malgré les résultats positifs généraux.

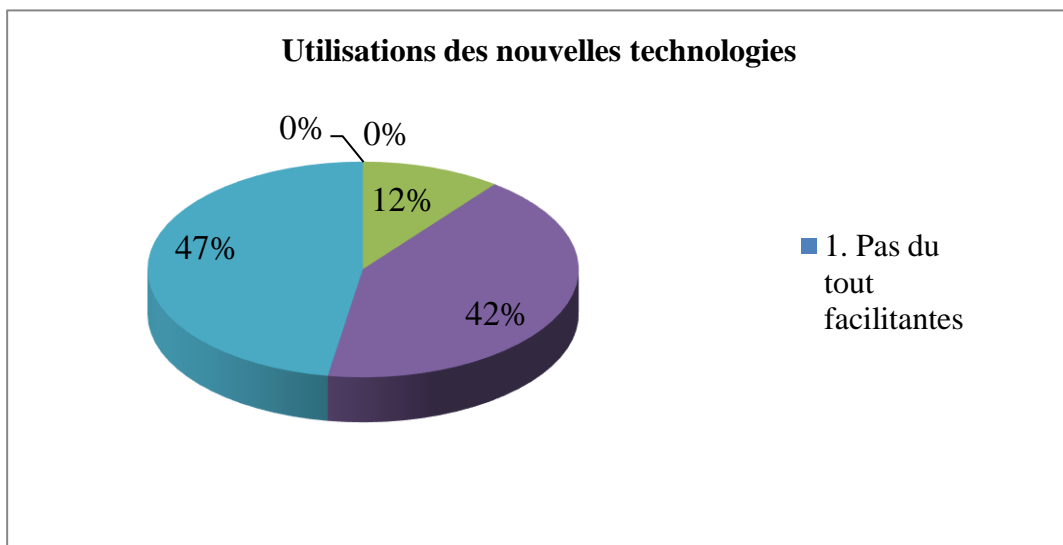
Dans l'ensemble, ces données tendent à montrer que la diversité religieuse est relativement bien acceptée et intégrée au sein de ces équipes multiculturelles. La liberté de pouvoir discuter ouvertement de ces sujets qui touchent à l'identité personnelle semble favoriser un environnement de travail harmonieux et propice à l'échange interculturel.

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

1. Pas du tout facilitantes ;
2. Peu facilitantes ;
3. Facilitantes ;
4. Très facilitantes ;
5. Extrêmement facilitantes.

Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers

Évaluation	Nombre	Pourcentage
1. Pas du tout facilitantes	00/19	00%
2. Peu facilitantes	00/19	00%
3. Facilitantes	02/19	10,5%
4. Très facilitantes	08/19	42,1%
5. Extrêmement facilitantes	09/19	
Total	19/19	100%



Commentaire :

Cette question porte sur le rôle facilitateur perçu des nouvelles technologies dans les interactions entre les employés étrangers et leurs collègues au sein de l'entreprise multinationale.

De manière générale, les participants reconnaissent un apport très positif des technologies dans la communication interculturelle. Aucun répondant ne les juge "pas du tout facilitantes" ou "peu facilitantes".

Seuls 10,5% des employés les considèrent simplement comme "facilitantes", ce qui reste une évaluation positive mais modérée. La grande majorité les estime en revanche "très facilitantes" (42,1%) voire "extrêmement facilitantes" (47,4%) pour les interactions avec leurs collègues étrangers.

Ce dernier résultat souligne l'importance cruciale accordée aux outils technologiques modernes (visioconférences, messageries, plateformes collaboratives, etc.) pour surmonter les barrières linguistiques, culturelles et géographiques dans un environnement de travail multinational.

Les technologies actuelles semblent remodeler en profondeur les modes de communication et de collaboration en permettant un dialogue beaucoup plus fluide et continu malgré les distances et les différences culturelles.

Dans le même temps, une part non négligeable (10,5%) des répondants juge ces nouveaux outils seulement "facilitants", ce qui rappelle qu'ils ne remplacent pas complètement les interactions en personne et les compétences fondamentales d'intelligence interculturelle des individus.

Dans l'ensemble, ces données confirment néanmoins le rôle d'accélérateur joué par les technologies émergentes pour favoriser le travail collaboratif au sein des équipes pluriculturelles.

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponses : On a collecté 19/19 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. Plateformes de visioconférence :

- Employé 1 : « Nous utilisons principalement les e-mails et les plateformes de visioconférence pour les réunions virtuelles. »
- Employé 3 : « Nous utilisons principalement les visioconférences pour les réunions internationales et les partages de documents en ligne. »
- Employé 5 : « Nous utilisons principalement des outils de visioconférence pour les réunions virtuelles et les partages de documents en ligne. »

- Employé 7 : « Nous utilisons principalement des plateformes de visioconférence pour les réunions internationales et les collaborations à distance. »

- Employé 9 : « Nous utilisons principalement des outils de visioconférence pour les réunions virtuelles et les partages de documents en ligne. »

2. Applications de messagerie :

- Employé 2 : « Nous utilisons principalement les messageries instantanées et les réseaux sociaux d'entreprise pour rester connectés. »

- Employé 4 : « Nous utilisons principalement les plateformes de messagerie instantanée pour rester en contact. »

- Employé 6 : « Nous utilisons principalement des applications de messagerie instantanée pour les discussions informelles et les partages de documents en ligne. »

- Employé 8 : « Nous utilisons principalement des outils de messagerie instantanée et des plateformes de partage de documents en ligne. »

3. Plateformes de visioconférence et applications de messagerie :

- Employé 10 : « Nous utilisons principalement des outils de messagerie instantanée pour les communications quotidiennes et des plateformes de visioconférence pour les réunions virtuelles. »

- Employé 11 : « Nous utilisons principalement des outils de visioconférence pour les réunions internationales et des applications de messagerie instantanée pour les communications quotidiennes. »

- Employé 12 : « Nous utilisons principalement des plateformes de visioconférence pour les réunions internationales et des applications de messagerie pour les communications quotidiennes. »

Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers

- Employé 13 : « Nous utilisons principalement des plateformes de messagerie instantanée pour les échanges quotidiens et des logiciels de visioconférence pour les réunions internationales. »

- Employé 14 : « Nous utilisons principalement des applications de messagerie instantanée pour les discussions quotidiennes et des logiciels de visioconférence pour les réunions internationales. »

- Employé 15 : « Nous utilisons principalement des outils de visioconférence pour les réunions internationales et des applications de messagerie pour les échanges quotidiens. »

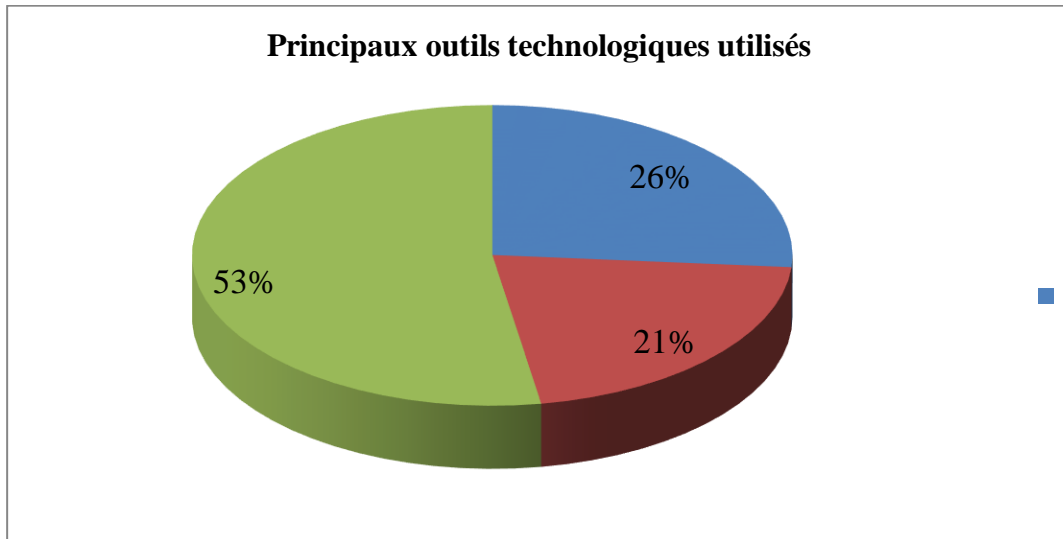
- Employé 16 : « Nous utilisons principalement des applications de messagerie instantanée pour les échanges quotidiens et des logiciels de visioconférence pour les réunions internationales. »

- Employé 17 : « Nous utilisons principalement des outils de visioconférence pour les réunions internationales et des applications de messagerie pour les échanges quotidiens. »

- Employé 18 : « Nous utilisons principalement des plateformes de visioconférence pour les réunions internationales et des applications de messagerie pour les échanges quotidiens. »

- Employé 19 : « Nous utilisons principalement des outils de visioconférence pour les réunions internationales et des applications de messagerie pour les échanges quotidiens. »

Outil	Nombre	Pourcentage
1. Plateformes de visioconférence	05/19	26,3%
2. Applications de messagerie	04/19	21,1%
3. Plateformes de visioconférence et applications de messagerie	10/19	52,6%
Total	19/19	100%



Commentaire :

Cette question visait à identifier les principaux outils technologiques utilisés par les employés étrangers pour communiquer avec leurs collègues au sein de la multinationale.

Les réponses font ressortir deux catégories d'outils prédominantes : les plateformes de visioconférence d'une part, et les applications de messagerie instantanée d'autre part. La majorité des participants (52,6%) combinent d'ailleurs ces deux types d'outils de manière complémentaire.

Les plateformes de visioconférence (Zoom, Teams, etc.) sont plébiscitées pour les réunions virtuelles, les collaborations à distance et les présentations internationales. Elles permettent des échanges riches en temps réel malgré l'éloignement géographique.

Les applications de messagerie instantanée (WhatsApp, Slack, etc.) sont quant à elles privilégiées pour les communications plus informelles et rapides au quotidien, ainsi que pour le partage de documents.

Environ un quart des répondants mentionne uniquement les visioconférences (26,3%) tandis qu'un peu plus d'un cinquième cite seulement les messageries (21,1%), ce qui suggère une utilisation légèrement plus étendue des premières.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment le rôle central joué par ces deux grandes familles d'outils dans la facilitation du travail collaboratif à distance au sein des équipes multiculturelles et internationales. Leur complémentarité permet de répondre aux différents besoins de communication, aussi bien formelle qu'informelle.

L'émergence de ces technologies a manifestement révolutionné les modalités d'interaction et levé en partie les barrières spatiales et culturelles dans les entreprises mondialisées. Leur maîtrise semble désormais incontournable pour les employés évoluant dans ces environnements multiculturels.

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponses : On a collecté 19/19 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. Oui, mais peu familier :

- Employé 2 : « Je suis conscient de l'importance de l'intelligence culturelle, mais je n'ai pas encore suivi de formation spécifique. »
- Employé 4 : « Je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle, mais je n'ai pas encore eu l'occasion de mettre en pratique ces connaissances. »
- Employé 8 : « J'ai une connaissance de base de l'intelligence culturelle, mais j'aimerais en apprendre davantage pour améliorer mes compétences interculturelles. »
- Employé 12 : « Je connais le concept d'intelligence culturelle, mais je pense qu'il y a encore beaucoup à apprendre pour améliorer ma compétence interculturelle. »
- Employé 13 : « J'ai des connaissances de base sur l'intelligence culturelle, mais je souhaite en apprendre davantage pour mieux gérer les interactions interculturelles. »

2. Oui, assez familier :

- Employé 3 : « Je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles. »
- Employé 5 : « Je suis conscient de l'importance de l'intelligence culturelle, et j'ai suivi des formations pour développer cette compétence. »

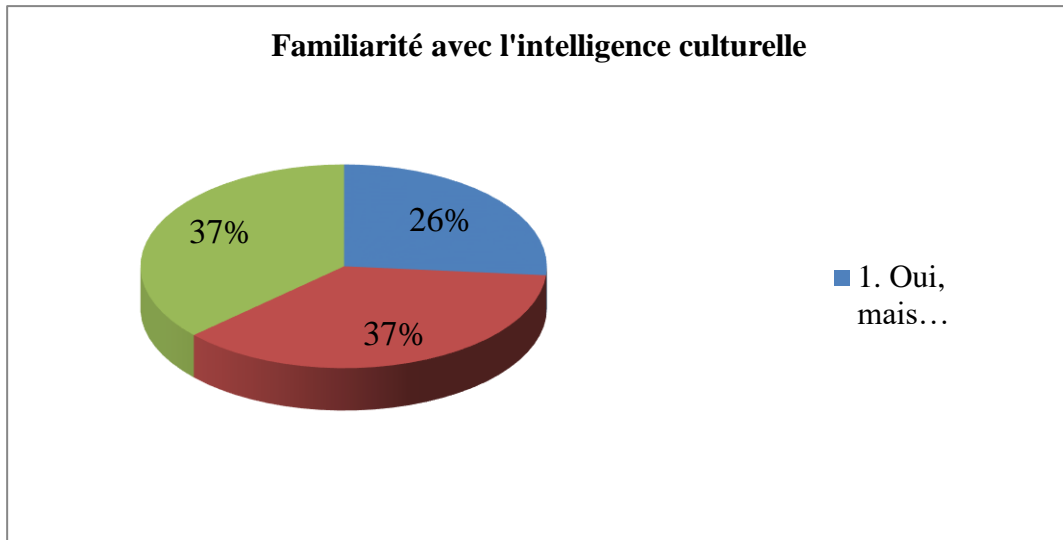
- Employé 6 : « Je connais le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles. »
- Employé 7 : « Je connais le concept d'intelligence culturelle et je suis actuellement en train de suivre une formation pour renforcer cette compétence. »
- Employé 10 : « Je suis conscient de l'importance de l'intelligence culturelle et j'essaie d'appliquer cette compétence dans mes interactions professionnelles. »
- Employé 15 : « Je connais le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles. »
- Employé 17 : « J'ai une compréhension de base de l'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles. »

3. Oui, très familier :

- Employé 1 : « Je suis très familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'ai suivi des formations pour développer cette compétence. »
- Employé 9 : « Je suis bien informé sur le concept d'intelligence culturelle et j'essaie activement de l'appliquer dans mes interactions professionnelles. »
- Employé 11 : « Je suis très familier avec le concept d'intelligence culturelle et je le considère comme essentiel pour une collaboration interculturelle réussie. »
- Employé 14 : « Je suis bien informé sur l'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles. »
- Employé 16 : « Je suis bien informé sur l'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles. »
- Employé 18 : « Je suis bien informé sur l'intelligence culturelle et je la considère comme un atout pour réussir dans un environnement multiculturel. »
- Employé 19 : « Je suis bien informé sur l'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles. »

Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers

Familiarité	Nombre	Pourcentage
1. Oui, mais peu familier	05/19	26,4%
2. Oui, assez familier	07/19	36,8%
3. Oui, très familier	07/19	36,8%
Total	19/19	100%



Commentaire :

Cette question visait à évaluer dans quelle mesure les employés étrangers sont familiers avec la notion d'intelligence culturelle, essentielle pour évoluer efficacement dans des environnements multiculturels.

Les résultats montrent une répartition relativement équilibrée entre trois niveaux de familiarité avec ce concept. Environ un quart des répondants (26,4%) affirme n'en avoir qu'une connaissance limitée, tandis qu'un peu plus d'un tiers se dit assez familier (36,8%) et une proportion similaire très familier (36,8%).

Parmi ceux ayant une bonne connaissance de l'intelligence culturelle, plusieurs soulignent avoir suivi des formations spécifiques ou être en cours de perfectionnement sur ce thème. Cela démontre l'importance accordée au développement de cette compétence clé au sein de l'entreprise.

Cependant, le fait qu'un quart des employés n'ait qu'une familiarité restreinte avec ce concept suggère qu'il reste des progrès à faire en termes de sensibilisation. Une meilleure

maîtrise des codes culturels, des styles de communication et de management pourrait encore faciliter l'intégration et la collaboration au quotidien.

Dans l'ensemble, ces données confirment que l'intelligence culturelle est loin d'être une notion abstraite pour de nombreux expatriés. Son importance stratégique pour le fonctionnement harmonieux des équipes multiculturelles semble largement reconnue et intégrée, notamment grâce aux efforts de formation de l'entreprise. Poursuivre le renforcement de cette compétence transversale apparaît comme un enjeu majeur pour optimiser la synergie interculturelle.

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponses : On a collecté 19/19 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. Comprendre les attentes et les comportements de mes collègues étrangers :

- Employé 1 : « L'intelligence culturelle m'aide à mieux comprendre les attentes et les comportements de mes collègues de différentes cultures, ce qui facilite grandement notre collaboration. »
- Employé 2 : « Je suis encore en train d'apprendre à développer mon intelligence culturelle, mais je remarque déjà une meilleure compréhension des attitudes et des valeurs de mes collègues étrangers. »
- Employé 3 : « L'intelligence culturelle me permet de mieux comprendre les attitudes et les comportements de mes collègues étrangers, ce qui renforce notre collaboration et notre travail d'équipe. »
- Employé 8 : « L'intelligence culturelle me permet de mieux comprendre les valeurs et les comportements de mes collègues étrangers, ce qui renforce notre collaboration et notre travail d'équipe. »
- Employé 10 : « L'intelligence culturelle m'aide à mieux comprendre les comportements et les valeurs de mes collègues étrangers, ce qui facilite la coopération et la communication au sein de l'entreprise. »

- Employé 15 : « L'intelligence culturelle me permet de mieux comprendre les attentes de mes collègues étrangers et d'adapter mon comportement pour favoriser une communication efficace. »

- Employé 18 : « L'intelligence culturelle me permet de mieux comprendre les attentes de mes collègues étrangers et d'adapter mon style de communication en conséquence. »

2. Adapter mon comportement pour une communication efficace :

- Employé 5 : « L'intelligence culturelle me permet de mieux saisir les nuances culturelles dans les communications et de m'adapter plus facilement aux styles de travail de mes collègues étrangers. »

- Employé 6 : « L'intelligence culturelle m'aide à reconnaître les différences culturelles et à ajuster mon comportement pour favoriser une communication plus efficace avec mes collègues étrangers. »

- Employé 9 : « L'intelligence culturelle m'aide à mieux comprendre les différences culturelles et à adapter mon comportement pour des échanges plus harmonieux avec mes collègues étrangers. »

- Employé 12 : « L'intelligence culturelle me permet de prendre conscience de mes préjugés culturels et d'essayer de les surmonter pour mieux collaborer avec mes collègues étrangers. »

- Employé 13 : « L'intelligence culturelle me permet de reconnaître les différences culturelles et de m'adapter pour mieux communiquer et collaborer avec mes collègues étrangers. »

- Employé 14 : « L'intelligence culturelle m'aide à être plus sensible aux différences culturelles et à adapter mon comportement en fonction des besoins de mes collègues étrangers. »

Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers

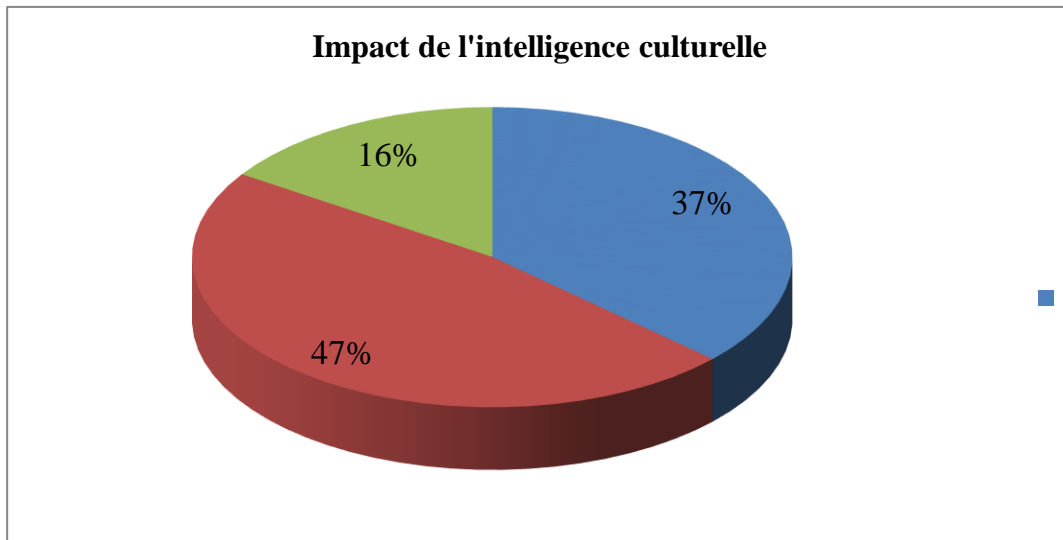
- Employé 16 : « L'intelligence culturelle m'aide à être plus sensible aux différences culturelles et à adapter mon comportement en fonction des besoins de mes collègues étrangers. »
- Employé 17 : « L'intelligence culturelle me permet de mieux saisir les différences culturelles et d'adapter ma communication pour une collaboration plus efficace. »
- Employé 19 : « L'intelligence culturelle me permet de mieux saisir les différences culturelles et de m'adapter pour une communication plus efficace. »

3. Améliorer la communication et la collaboration :

- Employé 4 : « Je pense que développer mon intelligence culturelle pourrait m'aider à mieux comprendre mes collègues de différentes cultures et à améliorer notre collaboration. »
- Employé 7 : « L'intelligence culturelle m'aide à mieux comprendre les différentes valeurs et croyances de mes collègues étrangers, ce qui améliore notre communication et notre travail d'équipe. »
- Employé 11 : « L'intelligence culturelle me permet de reconnaître les différences culturelles et de les aborder avec sensibilité, ce qui favorise une communication efficace avec mes collègues étrangers. »

Impact	Nombre	Pourcentage
1. Comprendre les attentes et les comportements de mes collègues étrangers	07/19	36,9%
2. Adapter mon comportement pour une communication efficace	09/19	47,4%
3. Améliorer la communication et la collaboration	03/19	15,7%

Total	19/19	100%
-------	-------	------



Commentaire :

Les réponses mettent en évidence trois principaux bénéfices perçus de l'intelligence culturelle au travail.

Tout d'abord, plus d'un tiers des répondants (36,9%) indique que cette compétence leur permet de mieux comprendre les attentes, les valeurs et les comportements de leurs collègues étrangers. Avoir une meilleure appréhension du cadre de référence culturel de l'autre semble faciliter grandement la collaboration au quotidien.

L'avantage le plus fréquemment cité (47,4%) est la capacité à adapter son propre comportement et style de communication en fonction des différences culturelles. L'intelligence culturelle apparaît comme un atout majeur pour s'ajuster aux codes implicites, réduire les malentendus et interagir de manière plus efficace.

Enfin, 15,7% des participants estiment que le développement de cette compétence améliore plus globalement la qualité de la communication et de la collaboration au sein des équipes multiculturelles, notamment en termes d'écoute, de sensibilité et de travail d'équipe.

Seul un répondant mentionne son besoin d'accroître encore son intelligence culturelle pour pleinement bénéficier de ces avantages dans ses interactions.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment l'importance stratégique de l'intelligence culturelle dans les entreprises mondialisées. En permettant une véritable ouverture d'esprit,

une plus grande souplesse comportementale et une communication interculturelle fluide, elle semble un levier incontournable pour stimuler la synergie et la performance des équipes multiculturelles.

I.3. Analyse globale des réponses des employés étrangers

1. Compétence communicative en français : La majorité des employés étrangers évaluent leur compétence communicative en français comme étant bonne, avec des notes allant de 3 à 5 sur une échelle de 1 à 5. Cela indique une maîtrise satisfaisante de la langue de travail en entreprise.

2. Défis de l'interculturalité : Les principaux défis identifiés par les employés étrangers lors de leurs interactions avec des collègues de cultures différentes sont liés aux différences de communication non verbale et verbale, pouvant entraîner des malentendus occasionnels.

3. Fréquence des malentendus culturels : Les employés étrangers ont signalé une fréquence variable de malentendus culturels au sein de l'entreprise, allant de rarement à fréquemment. Cela souligne l'importance de travailler sur la compréhension interculturelle pour améliorer la communication.

4. Gestion des différences culturelles : La plupart des employés étrangers adoptent une approche ouverte et tolérante envers les différences culturelles. Ils cherchent à mieux comprendre les perspectives de leurs collègues étrangers pour faciliter les interactions.

5. Prise en compte des fêtes religieuses : L'entreprise est généralement attentive aux fêtes religieuses des employés étrangers et offre des arrangements pour leur permettre de les célébrer.

6. Confort dans la discussion de sujets religieux : La plupart des employés étrangers se disent à l'aise de discuter de sujets religieux avec leurs collègues.

7. Utilisation des nouvelles technologies : Les nouvelles technologies, telles que les outils de visioconférence et les applications de messagerie, sont largement utilisées et contribuent à faciliter les interactions avec les collègues étrangers.

8. Familiarité avec l'intelligence culturelle : Les employés étrangers sont généralement familiers avec le concept d'intelligence culturelle et reconnaissent son importance dans les interactions professionnelles.

9. Impact de l'intelligence culturelle : L'intelligence culturelle joue un rôle essentiel pour mieux comprendre les attentes des collègues étrangers et adapter la communication en conséquence.

En résumé, les employés étrangers semblent avoir une bonne compétence communicative en français, mais ils font face à des défis liés aux différences culturelles, en particulier dans la communication non verbale. Cependant, ils adoptent une attitude ouverte et tolérante et reconnaissent l'importance de l'intelligence culturelle pour améliorer la communication interculturelle.

Chapitre II :
Questionnaire adressé aux
employés algériens

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

Introduction

Après avoir exploré les perspectives des employés étrangers, il est essentiel d'examiner également le point de vue des employés algériens sur les enjeux de la communication interculturelle et de l'interculturalité dans leur environnement professionnel. En effet, la compréhension de ces enjeux ne peut être complète sans prendre en compte les perceptions et les expériences des deux principales communautés culturelles présentes au sein des multinationales en Algérie.

Dans cette optique, un questionnaire similaire à celui adressé aux employés étrangers a été soumis aux employés algériens. Ce questionnaire vise à recueillir leurs réflexions sur les défis liés aux interactions interculturelles, leur niveau d'aisance à aborder des sujets sensibles comme la religion, ainsi que leur perception de l'Autre et de la diversité culturelle.

Une attention particulière sera accordée aux stratégies de communication adoptées par les employés algériens pour surmonter les éventuels malentendus culturels, ainsi qu'à leur familiarité avec le concept d'intelligence culturelle et son application dans leur contexte professionnel. Ces éléments permettront d'identifier les points de convergence et de divergence avec les perspectives des employés étrangers.

En adoptant une approche comparative, cette étude vise à obtenir une compréhension plus nuancée et équilibrée des défis interculturels rencontrés au sein des multinationales en Algérie. Les résultats obtenus contribueront à éclairer les entreprises sur les mesures à prendre pour promouvoir une communication efficace et harmonieuse entre toutes les composantes culturelles de leur personnel.

II.1. Présentation de questionnaire

Ce questionnaire a été conçu dans le but d'explorer les perceptions et les expériences des employés algériens concernant les enjeux liés à la compétence communicative et à l'interculturalité dans leur environnement professionnel multiculturel au sein des multinationales en Algérie. Il vise à obtenir un point de vue complémentaire à celui des employés étrangers, permettant ainsi une compréhension plus complète de la dynamique interculturelle.

Le questionnaire débute par une auto-évaluation de la compétence communicative en français, langue de travail dans l'entreprise. Cet aspect permet d'identifier les éventuels défis linguistiques auxquels les employés algériens sont confrontés dans leur communication avec leurs collègues étrangers.

Ensuite, les questions abordent les principaux défis rencontrés lors des interactions interculturelles, la gestion des différences culturelles au quotidien, la fréquence des malentendus culturels et le niveau d'aisance à discuter de sujets religieux avec les collègues.

Une attention particulière est accordée à la perception des employés algériens concernant la prise en compte des fêtes religieuses par l'entreprise, ainsi que leur familiarité avec le concept d'intelligence culturelle et son application dans leurs interactions professionnelles.

Le rôle des nouvelles technologies dans la facilitation des interactions interculturelles est également examiné, tout comme les outils technologiques spécifiques utilisés pour communiquer avec leurs collègues.

Grâce à ce questionnaire complet, il est possible d'obtenir un aperçu détaillé des perspectives des employés algériens sur les défis interculturels, leur ouverture à la diversité culturelle et leurs stratégies de communication dans un contexte multiculturel. Ces données complémentaires enrichiront l'analyse comparative avec les résultats obtenus auprès des employés étrangers.

II.2. Analyse de questionnaire

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponses : On a collecté 20/20 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

Les réponses avec 2/5 :

- Employé 3 : « Je donnerais un 2. Bien que je comprenne le français, je rencontre parfois des difficultés à m'exprimer de manière fluide. »
- Employé 12 : « Je donnerais un 2 à ma compétence communicative en français. Bien que je comprenne la langue, je rencontre souvent des difficultés à m'exprimer de manière fluide.»

Les réponses avec 3/5 :

- Employé 1 : « Je donnerais un 3. J'ai une bonne maîtrise du français, mais il y a toujours place à amélioration. »
- Employé 5 : « Je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Je me débrouille bien, mais il y a toujours place à amélioration. »
- Employé 7 : « Je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Je me débrouille bien dans la langue, mais je rencontre parfois des difficultés dans des situations plus complexes. »
- Employé 9 : « Je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Je me sens à l'aise pour communiquer dans cette langue, mais je peux encore m'améliorer dans certains aspects. »
- Employé 11 : « Je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Bien que je puisse communiquer dans cette langue, je rencontre parfois des difficultés avec des termes techniques ou des expressions idiomatiques. »

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

- Employé 14 : « Je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Je me débrouille bien dans cette langue, mais je suis conscient(e) qu'il y a toujours des aspects à améliorer. »

- Employé 17 : « Je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Bien que je puisse me débrouiller dans cette langue, je rencontre parfois des difficultés à m'exprimer de manière fluide, surtout dans des situations plus complexes. »

- Employé 20 : « Je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Je me débrouille dans cette langue, mais je rencontre parfois des difficultés à m'exprimer de manière fluide. »

Les réponses avec 4/5 :

- Employé 2 : « Je donnerais un 4. Je suis très à l'aise en français dans mon travail quotidien.»

- Employé 6 : « Je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel. »

- Employé 8 : « Je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens assez à l'aise dans cette langue pour travailler efficacement. »

- Employé 10 : « Je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens très à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel. »

- Employé 13 : « Je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel. »

- Employé 15 : « Je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel. »

- Employé 16 : « Je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens assez à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel. »

- Employé 18 : « Je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel. »

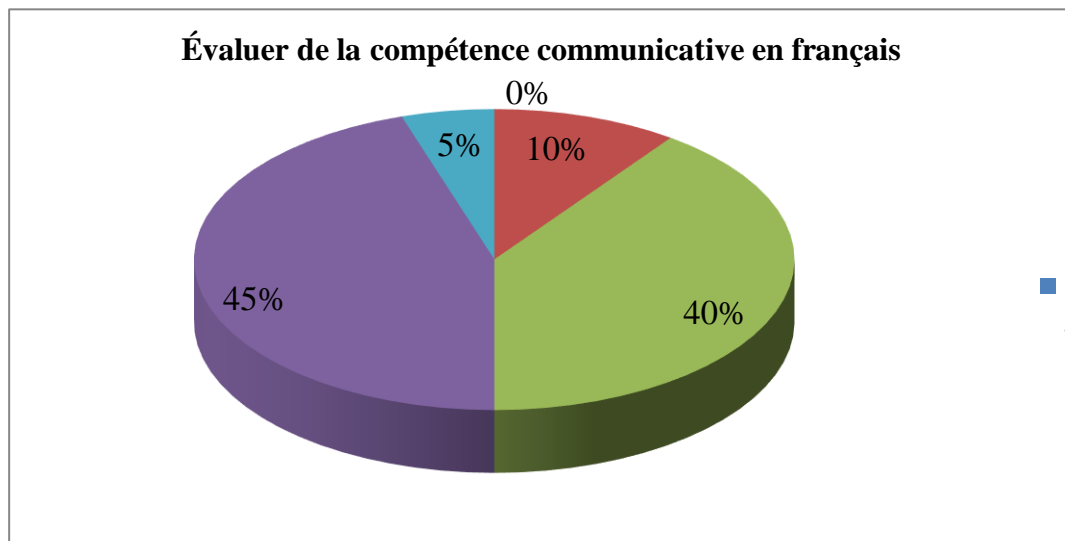
Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

- Employé 19 : « Je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel. »

Les réponses avec 5/5 :

- Employé 4 : « Je donnerais un 5 à ma compétence communicative en français. C'est ma langue maternelle et je la maîtrise parfaitement. »

Note	Nombre	Pourcentage
1.	00/20	00%
2.	02/20	10%
3.	08/20	40%
4.	09/20	45%
5.	01/20	05%
Total	20/20	100%



Commentaire :

Cette question porte sur l'autoévaluation des compétences communicatives en français des répondants, étant donné que le français est la langue de travail utilisée dans l'entreprise.

Aucun participant ne s'évalue au niveau le plus bas (1/5), ce qui suggère une maîtrise minimale du français pour tous les employés algériens interrogés.

Seuls 10% des répondants attribuent la note de 2/5 à leur niveau en français, jugeant leurs compétences communicatives moyennes dans cette langue. Ils mentionnent rencontrer des difficultés à s'exprimer de manière fluide malgré une bonne compréhension.

La majorité des participants (40%) s'auto-évalue à 3/5, estimant avoir un bon niveau en français tout en reconnaissant une marge de progression. Les défis résiduels semblent porter sur le vocabulaire technique, les expressions idiomatiques ou la communication dans des situations complexes.

Près de la moitié des employés (45%) considère cependant disposer d'excellentes compétences communicatives en français, se sentant très à l'aise pour s'exprimer dans cette langue au travail. Ils attribuent la note de 4/5 à leur niveau.

Enfin, un seul répondant (5%) déclare maîtriser parfaitement le français, s'octroyant la note maximale de 5/5, cette langue étant sa langue maternelle.

Dans l'ensemble, ces résultats témoignent de niveaux globalement satisfaisants à élevés en français pour la grande majorité des employés algériens de cette entreprise, ce qui paraît indispensable pour une communication professionnelle efficace.

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponses : On a collecté 20/20 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. Difficultés de compréhension des normes culturelles et les styles de communication :

- Employé 1 : « Les principaux défis pour moi sont la compréhension des nuances culturelles dans les interactions quotidiennes. »

- Employé 5 : « Les principaux défis sont liés à la compréhension des nuances culturelles dans les interactions quotidiennes. »

- Employé 6 : « Les principaux défis incluent la compréhension des nuances culturelles dans les interactions quotidiennes et la gestion des conflits potentiels. »

- Employé 7 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des subtilités culturelles et des différences de communication. »

- Employé 8 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la gestion des différences de styles de communication et à la compréhension des attentes culturelles de mes collègues. »

- Employé 9 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication. »

- Employé 10 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la gestion des différences culturelles dans les styles de communication et les attentes professionnelles. »

- Employé 11 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des attentes culturelles de mes collègues et à l'adaptation à différents styles de communication. »

- Employé 13 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication. »

- Employé 14 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsqu'il s'agit de collaborer avec des collègues de cultures différentes. »

- Employé 15 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsqu'il s'agit de travailler avec des collègues de cultures différentes. »

- Employé 16 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsque je travaille avec des collègues de cultures différentes. »

- Employé 17 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsqu'il s'agit de collaborer avec des collègues de cultures différentes. »

- Employé 18 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsque je collabore avec des collègues de cultures différentes. »

- Employé 19 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsque je travaille avec des collègues de cultures différentes. »

- Employé 20 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsque je travaille avec des collègues de cultures différentes. »

2. Difficultés liées à la communication non verbale :

- Employé 3 : « Les principaux défis incluent la compréhension des codes non verbaux. »

3. Difficulté liées aux barrières linguistiques :

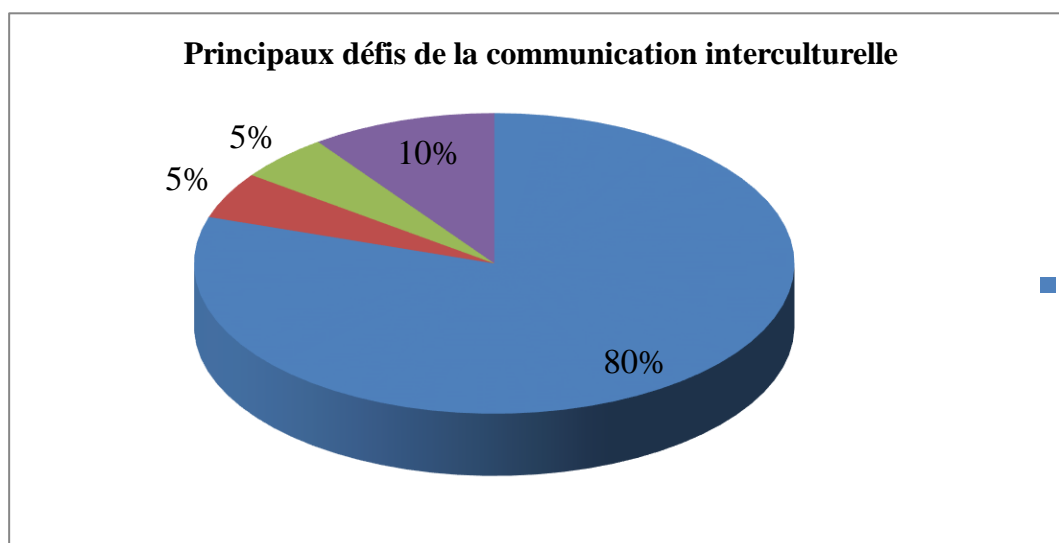
- Employé 12 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la barrière linguistique et à la compréhension des nuances culturelles dans les interactions professionnelles. »

4. Difficultés liées aux styles de travail :

- Employé 2 : « Les principaux défis sont liés à la différence de styles de communication et de prise de décision au travail. »

- Employé 4 : « Les principaux défis que je rencontre sont liés à la gestion des différences de style de travail et de communication. »

Défi	Nombre	Pourcentage
1. Difficultés de compréhension des normes culturelles et les styles de communication	16/20	80%
2. Difficultés liées à la communication non verbale	01/20	05%
3. Difficulté liées aux barrières linguistiques	01/20	05%
4. Difficultés liées aux styles de travail	02/20	10%
Total	20/20	100%



Commentaire :

La grande majorité des participants (80%) cite en premier lieu des difficultés liées à la compréhension des normes culturelles et des styles de communication de leurs collègues étrangers. La gestion des subtilités, des nuances et des différences dans les modes d'interactions semble constituer le principal défi interculturel au quotidien.

S'adapter aux codes implicites, aux attentes culturelles parfois divergentes et aux divers registres de communication représente manifestement un enjeu majeur pour favoriser une collaboration harmonieuse au sein de ces équipes multiculturelles.

Deux autres types de difficultés sont mentionnés mais dans une moindre mesure. Un répondant (5%) évoque des défis liés à la communication non verbale, tandis qu'un autre (5%) souligne l'obstacle de la barrière linguistique pour interagir efficacement.

Enfin, 10% des participants mettent en avant les différences de styles de travail, de prise de décision et de gestion des tâches comme sources potentielles d'incompréhension avec leurs collègues étrangers.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment l'importance cruciale de développer des compétences en intelligence culturelle pour s'adapter aux codes communicationnels implicites et faciliter la cohésion d'équipe malgré la diversité des référentiels culturels.

Une meilleure sensibilisation aux dimensions intangibles des cultures (indirectes, non-verbales, managériales, etc.) semble particulièrement nécessaire pour de nombreux employés algériens afin d'optimiser leur collaboration au sein de cet environnement interculturel.

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponses : On a collecté 20/20 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. Assez rares :

- Employé 2 : « Les malentendus culturels sont assez rares dans mon expérience. »

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

- Employé 7 : « Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience, mais ils surviennent de temps en temps. »

- Employé 8 : « Les malentendus culturels sont assez rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir de temps en temps lors de situations complexes. »

- Employé 10 : « Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience, mais ils peuvent survenir lors de situations complexes ou stressantes. »

- Employé 13 : « Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir de temps en temps lors de situations délicates. »

- Employé 15 : « Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir occasionnellement lors de collaborations internationales. »

- Employé 16 : « Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir occasionnellement lors de collaborations internationales ou interculturelles. »

- Employé 18 : « Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir occasionnellement lors de situations où les normes culturelles divergent. »

- Employé 19 : « Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir occasionnellement lors de collaborations internationales ou interculturelles. »

- Employé 20 : « Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir de temps en temps lors de collaborations internationales ou interculturelles. »

2. Rares :

- Employé 4 : « Les malentendus culturels sont rares dans mon expérience professionnelle. »
- Employé 6 : « Les malentendus culturels sont rares, mais ils peuvent survenir de temps en temps, surtout lors de situations délicates. »

3. Occasionnellement :

- Employé 1 : « Les malentendus culturels surviennent occasionnellement, peut-être une fois par mois. »
- Employé 5 : « Les malentendus culturels surviennent de temps en temps, peut-être une fois tous les deux mois. »
- Employé 9 : « Les malentendus culturels surviennent occasionnellement, surtout lors de projets impliquant des équipes multiculturelles. »
- Employé 11 : « Les malentendus culturels surviennent de temps en temps, surtout lors de situations où les normes culturelles divergent. »
- Employé 14 : « Les malentendus culturels surviennent de temps en temps, surtout lorsque les attentes ou les normes culturelles ne sont pas explicitement communiquées. »
- Employé 17 : « Les malentendus culturels surviennent de temps en temps, surtout lors de collaborations internationales ou interculturelles où les attentes et les normes peuvent différer. »

4. Fréquents :

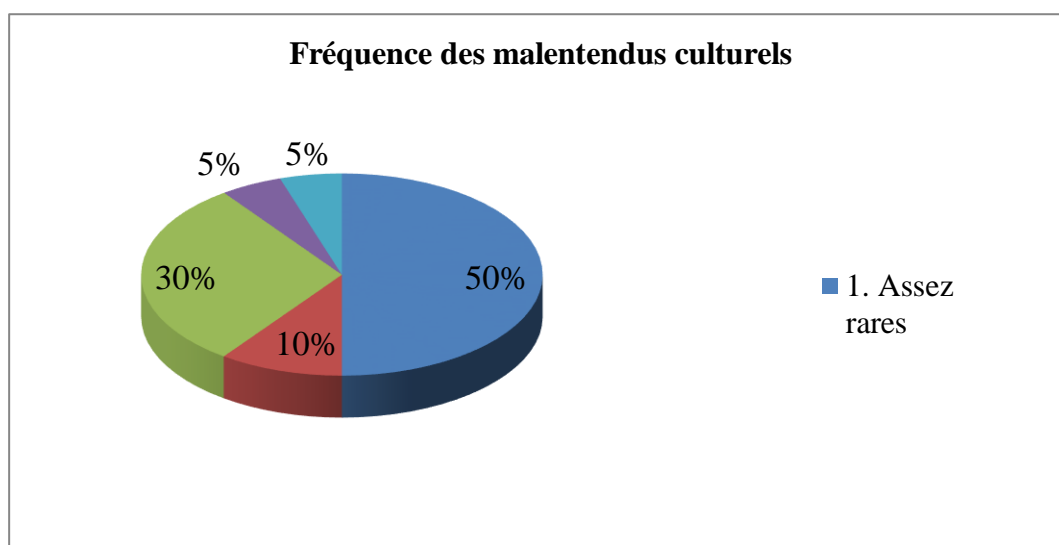
- Employé 12 : « Les malentendus culturels sont fréquents dans mon expérience, surtout lors de collaborations avec des collègues de cultures différentes. »

5. Assez fréquents :

- Employé 3 : « Les malentendus culturels sont assez fréquents dans mon expérience. »

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

Fréquence	Nombre	Pourcentage
1. Assez rares	10/20	50%
2. Rares	02/20	10%
3. Occasionnellement	06/20	30%
4. Fréquents	01/20	05%
5. Assez fréquents	01/20	05%
Total	20/20	100%



Commentaire :

La moitié des répondants (50%) estime que les malentendus culturels sont assez rares dans leur expérience professionnelle. Bien que reconnaissant qu'ils peuvent survenir ponctuellement, notamment lors de situations complexes ou délicates, ces employés ne semblent pas les considérer comme un problème majeur au quotidien.

Un autre 10% des participants vont même jusqu'à qualifier ces incompréhensions interculturelles de "rares", soulignant leur caractère exceptionnel.

Cependant, un tiers significatif des employés algériens (30%) affirme y être confronté occasionnellement, par exemple une fois par mois ou tous les deux mois, en particulier lors de collaborations internationales ou avec des équipes multiculturelles.

Enfin, une petite minorité (10% au total) rapporte des fréquences plus élevées, qualifiant ces malentendus de "fréquents" (5%) voire "assez fréquents" (5%) dans leurs interactions professionnelles.

Dans l'ensemble, ces données montrent que si les incompréhensions liées aux différences culturelles ne sont pas anecdotiques, elles ne constituent pas non plus un obstacle majeur et systématique pour la plupart des employés algériens interrogés. Une part non négligeable y reste néanmoins régulièrement confrontée.

Ce constat nuancé souligne l'importance de rester vigilant quant aux potentiels malentendus culturels, tout en relativisant leur ampleur. Le développement de compétences interculturelles apparaît comme un levier pertinent pour faciliter la collaboration au sein des équipes plurielles, sans que cela ne représente un défi insurmontable.

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponses : On a collecté 20/20 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. Ouverture d'esprit et tolérance envers les différences culturelles :

- Employé 1 : « Je les gère en adoptant une approche de tolérance et de respect mutuel. »
- Employé 4 : « Je gère les différences culturelles en restant ouvert d'esprit et en cherchant toujours à comprendre les perspectives des autres. »
- Employé 5 : « Je tente de les aborder en étant ouvert à la discussion et en recherchant activement des solutions. »
- Employé 6 : « Je gère les différences culturelles en adoptant une approche de respect, d'écoute active et de flexibilité. »
- Employé 7 : « Je gère les différences culturelles en faisant preuve d'ouverture d'esprit, de respect et en cherchant à comprendre les perspectives des autres. »
- Employé 8 : « Je gère les différences culturelles en adoptant une attitude ouverte et en cherchant activement à comprendre les perspectives de mes collègues. »
- Employé 9 : « Je gère les différences culturelles en faisant preuve de flexibilité, de respect et en cherchant à trouver des points communs. »
- Employé 10 : « Je gère les différences culturelles en adoptant une approche de respect, d'écoute active et en cherchant à comprendre les perspectives de mes collègues. »
- Employé 13 : « Je gère les différences culturelles en faisant preuve de respect, d'ouverture d'esprit et en cherchant activement à comprendre les perspectives de mes collègues. »
- Employé 14 : « Je gère les différences culturelles en faisant preuve de patience, d'ouverture d'esprit et en favorisant le dialogue pour résoudre les éventuels conflits ou malentendus. »

- Employé 15 : « Je gère les différences culturelles en faisant preuve de flexibilité, de respect et en cherchant activement à comprendre les perspectives de mes collègues. »

- Employé 16 : « Je gère les différences culturelles en faisant preuve d'ouverture d'esprit, de tolérance et en cherchant à comprendre les perspectives de mes collègues. »

- Employé 19 : « Je gère les différences culturelles en faisant preuve de respect, de tolérance et en cherchant activement à comprendre les perspectives de mes collègues. »

- Employé 20 : « Je gère les différences culturelles en faisant preuve de respect, d'ouverture d'esprit et en cherchant activement à comprendre les perspectives de mes collègues. »

2. Poser des questions pour mieux comprendre les perspectives des collègues étrangers :

- Employé 3 : « J'essaie de les résoudre en posant des questions et en clarifiant les attentes. »

- Employé 12 : « Je tente de gérer les différences culturelles en posant des questions lorsque nécessaire et en essayant de comprendre les perspectives de mes collègues. »

3. Ouverture d'esprit et poser des questions :

- Employé 11 : « Je gère les différences culturelles en restant ouvert d'esprit, en posant des questions lorsque nécessaire et en cherchant à apprendre des autres. »

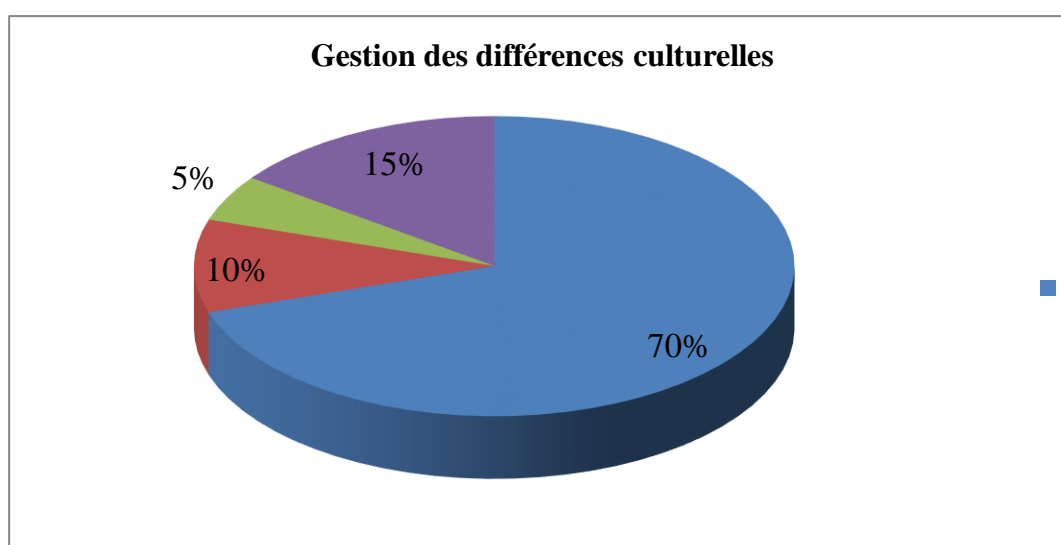
4. Empathie :

- Employé 2 : « J'essaie de les aborder de manière proactive en faisant preuve d'empathie et de compréhension. »

- Employé 17 : « Je gère les différences culturelles en faisant preuve de patience, d'empathie et en cherchant à comprendre les perspectives de mes collègues. »

- Employé 18 : « Je gère les différences culturelles en faisant preuve de respect, d'empathie et en cherchant activement à comprendre les perspectives de mes collègues. »

Approche	Nombre	Pourcentage
1. Ouverture d'esprit et tolérance envers les différences culturelles	14/20	70%
2. Poser des questions pour mieux comprendre les perspectives des collègues étrangers	02/20	10%
3. Ouverture d'esprit et poser des questions	01/20	05%
4. Empathie	03/20	15%
Total		100%



Commentaire :

Assez rares (50%) : Cette réponse, la plus courante parmi les employés interrogés, suggère que les malentendus culturels ne sont pas un phénomène omniprésent dans l'environnement professionnel étudié. Cependant, le fait qu'ils surviennent "de temps en temps" ou "occasionnellement" indique qu'il existe une conscience des différences culturelles et de leur potentiel à engendrer des incompréhensions. Cette prise de conscience est essentielle pour développer une compétence interculturelle au sein de l'organisation.

Rares (10%) : Une minorité des répondants considère les malentendus culturels comme rares. Cela pourrait indiquer une certaine homogénéité culturelle au sein de leur environnement de travail, ou une sensibilité moindre aux différences culturelles. Néanmoins, même dans un contexte relativement homogène, il est important de rester vigilant aux possibles malentendus et de promouvoir une communication interculturelle efficace.

Occasionnellement (30%) : Ce groupe d'employés reconnaît l'existence régulière de malentendus culturels, en particulier dans des situations impliquant des équipes multiculturelles ou des collaborations internationales. Cette prise de conscience est cruciale pour développer des stratégies de gestion de la diversité culturelle et favoriser une communication interculturelle fluide.

Fréquents (5%) : Pour un petit groupe de répondants, les malentendus culturels sont fréquents, surtout lors de collaborations avec des collègues de cultures différentes. Cette situation souligne l'importance de mettre en place des formations et des processus pour faciliter la compréhension mutuelle et la communication interculturelle efficace au sein de l'organisation.

Assez fréquents (5%) : Cette réponse minoritaire indique que les malentendus culturels sont un phénomène récurrent pour certains employés. Il serait intéressant d'explorer les raisons spécifiques de cette fréquence élevée, qu'elles soient liées à des équipes particulièrement diversifiées ou à d'autres facteurs organisationnels.

Dans l'ensemble, ces réponses mettent en évidence la nécessité de développer une compétence communicative et interculturelle au sein de l'entreprise, en particulier pour les employés amenés à travailler dans des contextes multiculturels. Une sensibilisation accrue

aux différences culturelles et aux stratégies de communication interculturelle pourrait contribuer à réduire les malentendus et à favoriser une collaboration harmonieuse entre les employés.

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponses : On a collecté 20/20 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. L'entreprise offre des arrangements pour célébrer les fêtes religieuses :

- Employé 4 : « L'entreprise reconnaît et respecte les fêtes religieuses des employés en permettant des jours de congé ou en organisant des événements spéciaux. »
- Employé 6 : « L'entreprise prend en compte les fêtes religieuses des employés en offrant des aménagements horaires ou en organisant des événements spéciaux. »
- Employé 8 : « L'entreprise reconnaît et respecte généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des accommodements raisonnables dans l'organisation du travail. »
- Employé 9 : « L'entreprise prend en compte les fêtes religieuses des employés en offrant des congés spéciaux ou des arrangements horaires lorsque cela est possible. »
- Employé 10 : « L'entreprise reconnaît et respecte les fêtes religieuses des employés en offrant des accommodements raisonnables et en encourageant le respect de la diversité culturelle. »
- Employé 13 : « L'entreprise reconnaît et respecte généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des accommodements raisonnables et en encourageant la diversité culturelle. »
- Employé 14 : « L'entreprise fait des efforts pour tenir compte des fêtes religieuses des employés en offrant parfois des accommodements spéciaux ou en organisant des événements pour célébrer la diversité culturelle. »

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

- Employé 15 : « L'entreprise reconnaît et respecte généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des aménagements horaires ou en organisant des événements spéciaux. »
- Employé 16 : « L'entreprise reconnaît généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des congés spéciaux ou en organisant des événements pour célébrer la diversité culturelle. »
- Employé 17 : « L'entreprise fait des efforts pour reconnaître et respecter les fêtes religieuses des employés en offrant des aménagements horaires ou en organisant des événements spéciaux. »
- Employé 18 : « L'entreprise reconnaît généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des accommodements raisonnables et en encourageant la diversité culturelle. »
- Employé 19 : « L'entreprise reconnaît et respecte généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des aménagements horaires ou en organisant des événements spéciaux. »
- Employé 20 : « L'entreprise reconnaît généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des aménagements horaires ou en organisant des événements spéciaux. »

2. L'entreprise a besoin d'améliorer les arrangements des fêtes religieuses :

- Employé 1 : « L'entreprise accorde une attention modérée aux fêtes religieuses, mais il y a encore des améliorations à apporter. »
- Employé 2 : « L'entreprise reconnaît les principales fêtes religieuses, mais il y a des aspects à améliorer. »
- Employé 3 : « L'entreprise fait peu de place aux fêtes religieuses des employés. »
- Employé 5 : « L'entreprise fait des efforts pour tenir compte des fêtes religieuses des employés, mais il y a des lacunes dans la prise en charge. »

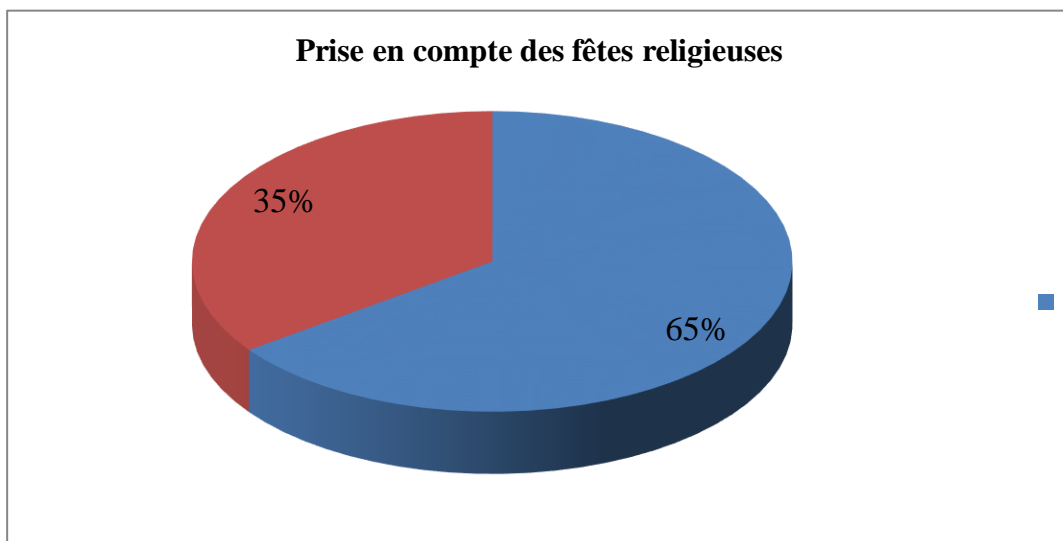
Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

- Employé 7 : « L'entreprise fait des efforts pour tenir compte des fêtes religieuses des employés en proposant parfois des arrangements spéciaux, mais il y a encore des améliorations à apporter. »

- Employé 11 : « L'entreprise fait des efforts pour tenir compte des fêtes religieuses des employés, mais il y a encore des domaines où des améliorations pourraient être apportées. »

- Employé 12 : « L'entreprise accorde une certaine attention aux fêtes religieuses des employés, mais il y a encore des progrès à faire dans ce domaine. »

Approche	Nombre	Pourcentage
1. L'entreprise offre des arrangements pour célébrer les fêtes religieuses	13/20	65%
2. L'entreprise a besoin d'améliorer les arrangements des fêtes religieuses	07/20	35%
Total	20/20	100%



Commentaire :

L'entreprise offre des arrangements pour célébrer les fêtes religieuses (65%) : Cette approche, largement répandue selon les réponses, témoigne d'une volonté de l'entreprise de reconnaître et respecter la diversité religieuse de ses employés. Les aménagements proposés, tels que les congés spéciaux, les ajustements d'horaires et l'organisation d'événements, favorisent l'inclusion et la célébration de la diversité culturelle. Cependant, il serait intéressant d'explorer la cohérence et l'uniformité de ces pratiques au sein de l'entreprise, ainsi que leur adéquation avec les besoins spécifiques des employés.

L'entreprise a besoin d'améliorer les arrangements des fêtes religieuses (35%) : Un nombre significatif de répondants estime que l'entreprise doit encore progresser dans la prise en compte des fêtes religieuses. Les commentaires soulignent des lacunes, telles qu'une attention modérée, une prise en charge insuffisante ou des efforts limités. Cette perception indique un besoin de renforcer les politiques et les pratiques existantes, afin de mieux répondre aux attentes des employés en matière de reconnaissance et de célébration de leur diversité religieuse.

Dans l'ensemble, ces réponses mettent en évidence à la fois les efforts de l'entreprise pour être inclusive et respectueuse de la diversité religieuse, mais aussi les défis persistants dans la mise en œuvre efficace de ces pratiques. Une approche globale et cohérente, associée à une communication ouverte avec les employés sur leurs besoins spécifiques, pourrait contribuer à renforcer la prise en compte des fêtes religieuses dans l'organisation du travail.

Il est important de souligner que le respect de la diversité religieuse n'est pas seulement une question de politiques d'entreprise, mais également un élément essentiel de la promotion d'un environnement de travail inclusif, valorisant et productif pour tous les employés, indépendamment de leurs croyances et de leurs pratiques religieuses.

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponses : On a collecté 20/20 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. Être à l'aise de discuter de sujets religieux :

- Employé 2 : « Je suis ouvert à des discussions respectueuses sur les sujets religieux si elles sont pertinentes pour le travail. »
- Employé 4 : « Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues tant que cela reste respectueux et professionnel. »
- Employé 5 : « Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent. »
- Employé 6 : « Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues, mais je veille à maintenir un environnement respectueux et professionnel. »
- Employé 7 : « Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues tant que cela reste respectueux et professionnel. »
- Employé 8 : « Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail. »
- Employé 9 : « Je suis ouvert à discuter de sujets religieux avec mes collègues si cela est pertinent pour le travail et dans le respect mutuel. »
- Employé 10 : « Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste pertinent et respectueux. »
- Employé 11 : « Je suis ouvert à discuter de sujets religieux avec mes collègues si cela est pertinent pour le travail, mais je veille à maintenir un environnement respectueux et professionnel. »

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

- Employé 13 : « Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste pertinent pour le travail et respectueux des croyances de chacun. »
- Employé 14 : « Je suis ouvert à discuter de sujets religieux avec mes collègues si cela est pertinent dans le cadre professionnel, mais je veille à ce que les échanges restent respectueux et non intrusifs. »
- Employé 15 : « Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail. »
- Employé 16 : « Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail. »
- Employé 17 : « Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail. »
- Employé 18 : « Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail. »
- Employé 19 : « Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail. »
- Employé 20 : « Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail. »

2. Ne pas être à l'aise de discuter de sujets religieux :

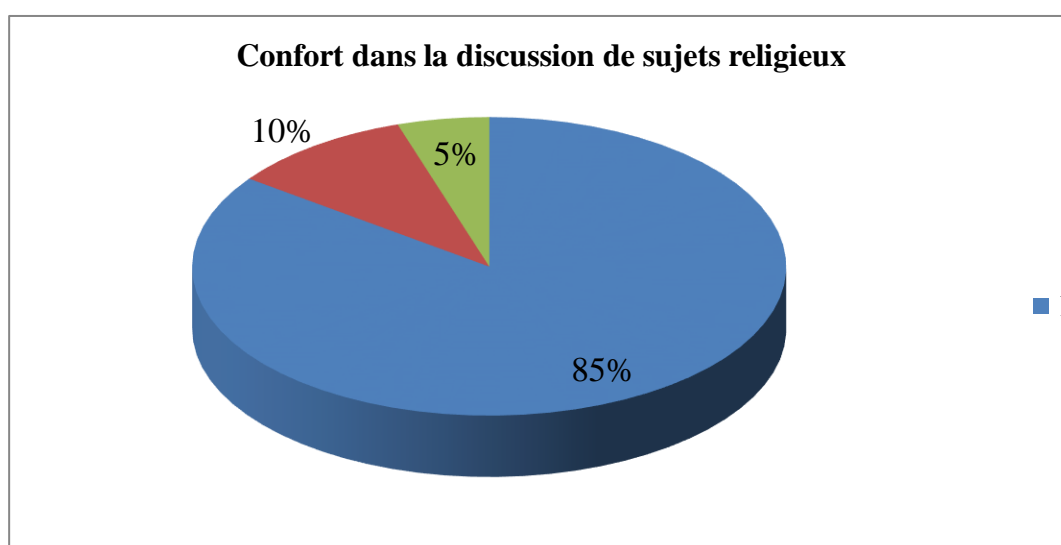
- Employé 3 : « Je ne me sens pas très à l'aise pour discuter de sujets religieux au travail. »
- Employé 12 : « Je ne suis pas très à l'aise de discuter de sujets religieux au travail, car cela peut parfois entraîner des malentendus ou des tensions. »

3. Éviter de discuter de sujets religieux :

- Employé 1 : « Je préfère éviter les discussions religieuses au travail. »

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

Réponse	Nombre	Pourcentage
1. Être à l'aise de discuter de sujets religieux	17/20	85%
2. Ne pas être à l'aise de discuter de sujets religieux	02/20	10%
3. Éviter de discuter de sujets religieux	01/20	05%
Total		100%



Commentaire :

Être à l'aise de discuter de sujets religieux (85%) : La grande majorité des répondants se dit ouverte et à l'aise pour aborder des sujets religieux avec leurs collègues, sous certaines conditions. Celles-ci incluent le maintien d'un cadre professionnel, le respect mutuel et la pertinence par rapport au travail. Cette approche nuancée reflète une volonté d'ouverture et de compréhension interculturelle, tout en préservant un environnement de travail harmonieux. Cependant, il serait intéressant d'explorer plus en profondeur la manière dont ces discussions sont effectivement menées et reçues par les différentes parties prenantes.

Ne pas être à l'aise de discuter de sujets religieux (10%) : Une petite minorité de répondants exprime une réticence à aborder des sujets religieux au travail, invoquant le risque potentiel de malentendus ou de tensions. Cette attitude prudente peut refléter des expériences passées négatives ou une sensibilité particulière à la question religieuse. Il

serait pertinent d'examiner les raisons spécifiques de cette réticence et de proposer des mesures pour créer un environnement plus favorable aux échanges interculturels.

Éviter de discuter de sujets religieux (5%) : Un seul répondant préfère carrément éviter les discussions religieuses au travail. Cette position pourrait être motivée par divers facteurs, tels que des croyances personnelles, des préoccupations liées à la productivité ou une volonté de maintenir une stricte séparation entre vie privée et vie professionnelle. Il serait intéressant d'explorer davantage les raisons derrière cette réponse et de réfléchir aux moyens de favoriser une plus grande ouverture à la diversité religieuse, tout en respectant les préférences individuelles.

Dans l'ensemble, ces réponses reflètent une ouverture générale à la discussion de sujets religieux, mais avec des nuances et des conditions importantes liées au respect, au professionnalisme et à la pertinence par rapport au travail. Elles soulignent la nécessité de promouvoir une compétence interculturelle et une sensibilité aux différences religieuses, tout en veillant à maintenir un environnement de travail harmonieux et productif pour tous.

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponses : On a collecté 20/20 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. Facilitantes :

- Employé 3 : « Les nouvelles technologies sont utiles mais peuvent parfois être une source de confusion supplémentaire. »
- Employé 12 : « Les nouvelles technologies sont utiles pour faciliter mes interactions avec mes collègues étrangers, mais la barrière linguistique peut parfois rendre la communication difficile. »

2. Très facilitantes :

- Employé 1 : « Les nouvelles technologies sont très utiles, surtout pour les réunions virtuelles avec des collègues étrangers. »

- Employé 2 : « Les nouvelles technologies sont essentielles pour faciliter les interactions avec mes collègues étrangers. »

- Employé 5 : « Les nouvelles technologies sont très utiles pour faciliter les interactions avec mes collègues étrangers. »

- Employé 9 : « Les nouvelles technologies sont essentielles pour faciliter mes interactions avec mes collègues étrangers, en particulier les outils de visioconférence et de partage de fichiers. »

- Employé 11 : « Les nouvelles technologies sont très utiles pour faciliter mes interactions avec mes collègues étrangers, en particulier les outils de visioconférence et de partage de documents en ligne. »

- Employé 14 : « Les nouvelles technologies sont très utiles pour faciliter mes interactions avec mes collègues étrangers, en particulier les outils de visioconférence et de messagerie instantanée. »

- Employé 17 : « Les nouvelles technologies, comme les plateformes de visioconférence et de messagerie instantanée, sont essentielles pour faciliter mes interactions avec mes collègues étrangers. »

3. Extrêmement facilitantes :

- Employé 4 : « Les nouvelles technologies sont extrêmement utiles pour faciliter les interactions avec mes collègues étrangers. »

- Employé 6 : « Les nouvelles technologies facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers en permettant des communications rapides et efficaces. »

- Employé 7 : « Les nouvelles technologies jouent un rôle crucial dans la facilitation de mes interactions avec mes collègues étrangers, en particulier les outils de communication en ligne. »

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

- Employé 8 : « Les nouvelles technologies, telles que les plateformes de visioconférence et de messagerie instantanée, facilitent considérablement mes interactions avec mes collègues étrangers. »

- Employé 10 : « Les nouvelles technologies, comme les plateformes de visioconférence et de collaboration en ligne, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers. »

- Employé 13 : « Les nouvelles technologies, telles que les outils de visioconférence et de partage de documents en ligne, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers. »

- Employé 15 : « Les nouvelles technologies, comme les plateformes de visioconférence et de messagerie instantanée, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers. »

- Employé 16 : « Les nouvelles technologies, telles que les outils de visioconférence et de messagerie instantanée, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers. »

- Employé 18 : « Les nouvelles technologies, telles que les plateformes de visioconférence et de messagerie instantanée, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers. »

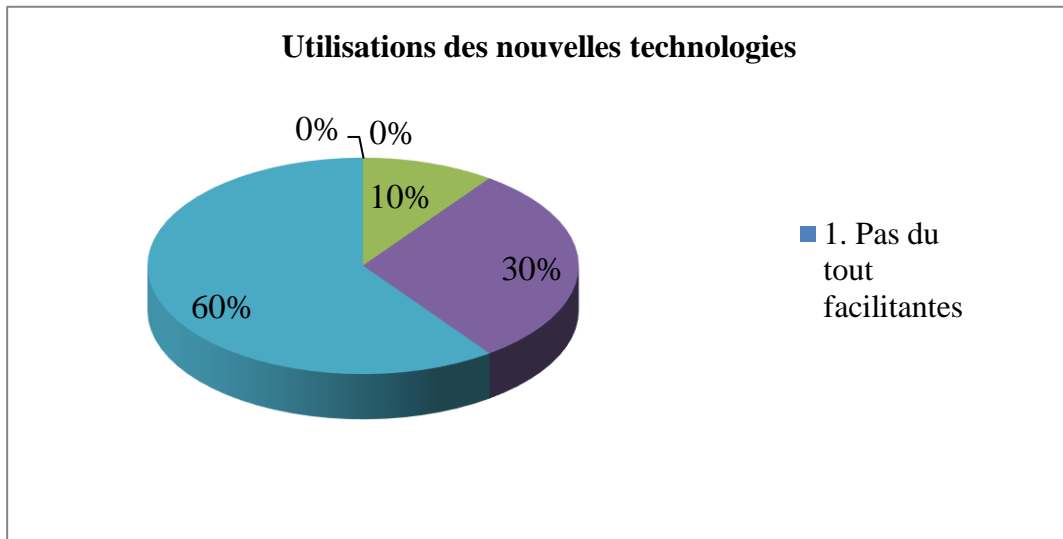
- Employé 19 : « Les nouvelles technologies, telles que les plateformes de visioconférence et de messagerie instantanée, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers. »

- Employé 20 : « Les nouvelles technologies, telles que les plateformes de visioconférence et de messagerie instantanée, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers. »

Évaluation	Nombre	Pourcentage
1. Pas du tout facilitantes	00/20	00%
2. Peu facilitantes	00/20	00%

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

3. Facilitantes	02/20	10%
4. Très facilitantes	06/20	30%
5. Extrêmement facilitantes	12/20	60%
Total	20/20	100%



Commentaire :

Facilitantes (10%) : Bien que cette catégorie soit minoritaire, elle souligne que certains employés reconnaissent l'utilité des nouvelles technologies, tout en notant qu'elles peuvent parfois engendrer des confusions supplémentaires ou des difficultés liées aux barrières linguistiques. Cette nuance est importante, car elle rappelle que la technologie n'est qu'un outil et que d'autres facteurs, comme la compétence interculturelle et linguistique, jouent un rôle clé dans la communication efficace.

Très facilitantes (30%) : Un tiers des répondants considère les nouvelles technologies comme très utiles pour faciliter les interactions avec les collègues étrangers. Ils mettent en avant des outils spécifiques tels que la visioconférence, le partage de fichiers et la messagerie instantanée. Cette perception positive reflète les avantages tangibles des nouvelles technologies pour surmonter les barrières géographiques et favoriser la collaboration à distance.

Extrêmement facilitantes (60%) : La majorité des répondants estime que les nouvelles technologies facilitent grandement ou sont même essentielles pour les interactions avec les

collègues étrangers. Ils soulignent à nouveau l'importance des outils de visioconférence, de messagerie instantanée et de collaboration en ligne. Cette perspective dominante témoigne de l'impact significatif des avancées technologiques sur la communication et la collaboration à l'échelle internationale.

Dans l'ensemble, ces réponses mettent en évidence le rôle crucial des nouvelles technologies dans la facilitation des interactions avec les collègues étrangers, en particulier grâce aux outils de communication en ligne et de collaboration à distance. Cependant, il est important de garder à l'esprit que la technologie n'est qu'un facilitateur et que d'autres compétences, telles que les compétences interculturelles et linguistiques, restent essentielles pour une communication efficace dans un environnement multiculturel.

Une approche holistique, combinant l'utilisation judicieuse des nouvelles technologies et le développement de compétences interculturelles, semble être la clé pour optimiser les interactions et la collaboration avec les collègues étrangers. Les entreprises devraient donc investir à la fois dans les infrastructures technologiques et dans la formation interculturelle de leurs employés pour tirer pleinement parti des avantages de la mondialisation.

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponses : On a collecté 20/20 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. E-mail et plateformes de visioconférence :

- Employé 1 : « J'utilise principalement les e-mails et les plateformes de visioconférence comme Zoom. »
- Employé 3 : « J'utilise principalement les e-mails et Skype pour communiquer avec mes collègues. »
- Employé 4 : « J'utilise une variété d'outils technologiques tels que Slack, Zoom et Google Meet pour communiquer efficacement. »
- Employé 6 : « J'utilise une variété d'outils technologiques tels que Slack, Zoom et Microsoft Teams pour rester en contact avec mes collègues. »

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

- Employé 7 : « J'utilise principalement des outils tels que Slack, Zoom et Microsoft Teams pour communiquer efficacement avec mes collègues. »
- Employé 8 : « J'utilise principalement des outils tels que Zoom, Microsoft Teams et Slack pour communiquer et collaborer avec mes collègues. »
- Employé 10 : « J'utilise principalement des outils tels que Zoom, Slack et Google Meet pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues. »
- Employé 12 : « J'utilise principalement des outils de communication tels que Microsoft Teams et Skype pour collaborer avec mes collègues. »
- Employé 13 : « J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues. »
- Employé 15 : « J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues, en fonction des besoins de chaque projet. »
- Employé 16 : « J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues, en fonction des besoins spécifiques de chaque projet. »
- Employé 17 : « J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues, en fonction des besoins spécifiques de chaque projet. »
- Employé 18 : « J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues, en fonction des besoins spécifiques de chaque projet. »
- Employé 19 : « J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues, en fonction des besoins spécifiques de chaque projet. »

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

- Employé 20 : « J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues, en fonction des besoins spécifiques de chaque projet. »

2. Applications de messagerie et plateformes de visioconférence :

- Employé 2 : « J'utilise des outils tels que Microsoft Teams et WhatsApp pour rester en contact. »

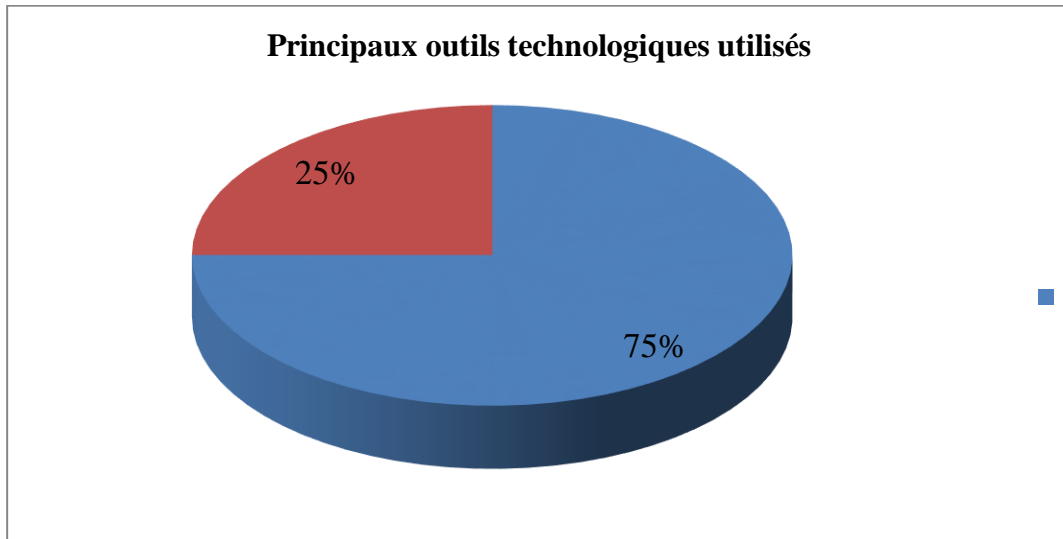
- Employé 5 : « J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams et WhatsApp pour communiquer efficacement. »

- Employé 9 : « J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Skype et WhatsApp pour communiquer et collaborer avec mes collègues. »

- Employé 11 : « J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Skype et WhatsApp pour communiquer et collaborer avec mes collègues, en fonction de la nature de la tâche. »

- Employé 14 : « J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et WhatsApp pour communiquer et collaborer avec mes collègues, en fonction des besoins spécifiques de chaque projet. »

Outil	Nombre	Pourcentage
1. E-mail et plateformes de visioconférence	15/20	75%
2. Applications de messagerie et plateformes de visioconférence	05/20	25%
Total	20/20	100%



Commentaire :

E-mail et plateformes de visioconférence (75%) : La majorité écrasante des répondants utilise une combinaison d'e-mails et de plateformes de visioconférence comme Zoom, Microsoft Teams ou Google Meet pour communiquer et collaborer avec leurs collègues. Cette approche multicanale semble répondre efficacement aux différents besoins de communication, allant des échanges asynchrones par e-mail aux réunions virtuelles en temps réel. L'utilisation répandue de ces outils reflète leur facilité d'utilisation, leur polyvalence et leur intégration dans les flux de travail actuels.

En complément, de nombreux répondants mentionnent également Slack comme un outil de messagerie instantanée et de collaboration en équipe. Cette plateforme semble jouer un rôle clé dans les communications informelles, le partage d'informations et la coordination des projets au sein des équipes.

Applications de messagerie et plateformes de visioconférence (25%) : Un quart des répondants combine des applications de messagerie comme WhatsApp avec des plateformes de visioconférence pour communiquer avec leurs collègues. Cette approche hybride suggère une volonté d'exploiter les avantages des outils de communication instantanée tout en bénéficiant des fonctionnalités de réunion virtuelle offertes par les plateformes dédiées.

L'utilisation de WhatsApp soulève cependant des questions sur la séparation entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que sur la sécurité des données et la conformité aux politiques de l'entreprise. Il serait intéressant d'explorer les raisons de l'utilisation de cette application et d'évaluer les risques potentiels associés.

Dans l'ensemble, ces réponses mettent en évidence la prévalence des outils de communication en ligne et de collaboration virtuelle dans les environnements de travail modernes, en particulier dans les contextes multiculturels où les équipes sont réparties géographiquement. Cependant, il est important de veiller à une utilisation judicieuse et sécurisée de ces outils, en tenant compte des politiques de l'entreprise et des meilleures pratiques en matière de gestion des données et de la vie privée.

Les entreprises devraient envisager de former leurs employés sur l'utilisation efficace de ces outils technologiques, tout en promouvant une culture de la communication ouverte, respectueuse et productive dans un environnement de travail multiculturel. Une approche équilibrée, combinant la technologie et les compétences interculturelles, semble être la clé pour optimiser la collaboration et les interactions entre les équipes réparties dans le monde entier.

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponses : On a collecté 20/20 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. Oui, peu familier :

- Employé 1 : « Oui, je suis familier avec le concept, mais je ne l'applique pas toujours consciemment. »
- Employé 3 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle, mais j'ai encore beaucoup à apprendre. »
- Employé 4 : « Oui, je suis très familier avec le concept d'intelligence culturelle et je le mets en pratique au quotidien. »

- Employé 5 : « Je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle, mais je peux encore en apprendre davantage. »

- Employé 7 : « Je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle, bien que je puisse encore l'approfondir davantage. »

- Employé 12 : « Je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle, mais je dois encore travailler sur son application dans mes interactions professionnelles. »

2. Oui, assez familier :

- Employé 2 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mon travail. »

- Employé 6 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles. »

- Employé 8 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles quotidiennes. »

- Employé 9 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle. »

- Employé 10 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension interculturelle. »

- Employé 11 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension et une collaboration efficace. »

- Employé 13 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle. »

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

- Employé 14 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension et une collaboration harmonieuse au sein de l'équipe. »

- Employé 15 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle. »

- Employé 16 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle. »

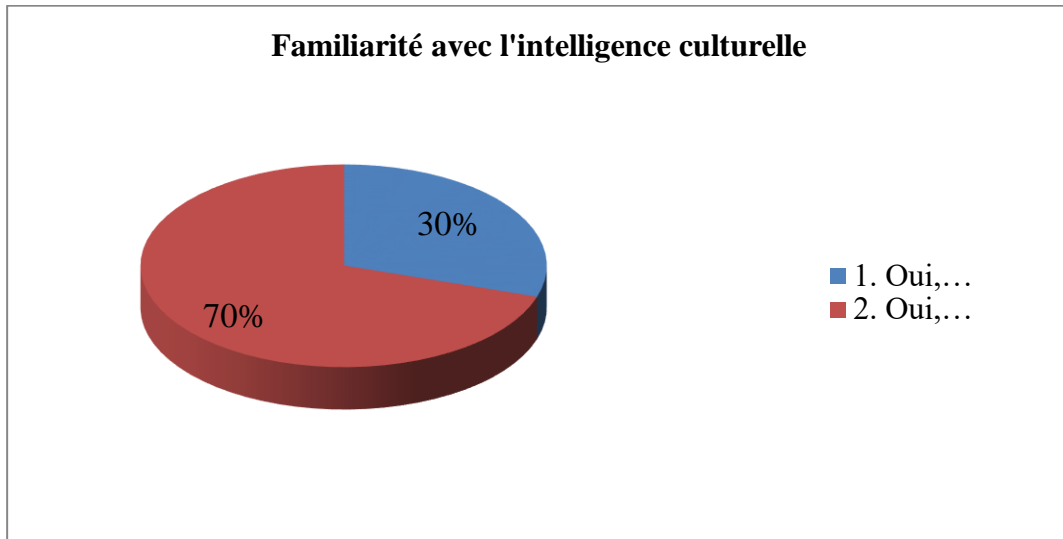
- Employé 17 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle. »

- Employé 18 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle. »

- Employé 19 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle. »

- Employé 20 : « Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle. »

Familiarité	Nombre	Pourcentage
1. Oui, mais peu familier	06/20	30%
2. Oui, assez familier	14/20	70%
Total	20/20	100%



Commentaire :

Oui, mais peu familier (30%) : Bien qu'un tiers des répondants affirme être familier avec le concept d'intelligence culturelle, ils reconnaissent également ne pas l'appliquer consciemment ou avoir encore beaucoup à apprendre à ce sujet. Cette prise de conscience de leurs lacunes est un premier pas important vers le développement d'une véritable compétence interculturelle. Cependant, des efforts supplémentaires en termes de formation et de sensibilisation semblent nécessaires pour permettre à ces employés d'intégrer pleinement les principes de l'intelligence culturelle dans leurs pratiques professionnelles.

Oui, assez familier (70%) : La majorité des répondants se dit familière avec le concept d'intelligence culturelle et tente de l'appliquer dans leurs interactions professionnelles quotidiennes. Cette prise de conscience des enjeux interculturels et la volonté de promouvoir une meilleure compréhension mutuelle sont des atouts précieux pour favoriser un environnement de travail inclusif et collaboratif. Néanmoins, il serait intéressant d'explorer plus en profondeur la manière dont ces employés mettent concrètement en pratique l'intelligence culturelle et d'identifier les éventuels défis rencontrés.

Dans l'ensemble, ces réponses mettent en évidence une sensibilité croissante à l'importance de l'intelligence culturelle dans un contexte professionnel multiculturel. Cependant, il existe un écart entre la familiarité théorique avec le concept et sa mise en pratique effective au quotidien. Les entreprises devraient donc envisager des programmes de formation et de développement ciblés pour renforcer les compétences interculturelles de leurs employés.

Une approche holistique combinant la sensibilisation à l'intelligence culturelle, le développement de compétences interculturelles spécifiques et la création d'un environnement de travail propice à l'inclusion et au respect de la diversité semble être la voie à suivre pour tirer pleinement parti des avantages de la diversité culturelle au sein de l'organisation.

Il est également important de souligner que le développement de l'intelligence culturelle est un processus continu qui nécessite un engagement à long terme de la part des employés et de l'organisation. Une culture d'apprentissage et d'ouverture à la diversité doit être encouragée et soutenue à tous les niveaux pour favoriser une véritable transformation interculturelle durable.

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponses : On a collecté 20/20 réponses pour cette question, qui peuvent être classées comme suivant :

1. Adapter mon comportement pour une communication efficace :

- Employé 3 : « L'intelligence culturelle me permet de mieux comprendre les différences culturelles et de m'adapter en conséquence pour une communication plus efficace. »
- Employé 1 : « L'intelligence culturelle me permet de mieux comprendre mes collègues étrangers et d'ajuster ma communication en conséquence. »
- Employé 11 : « L'intelligence culturelle m'aide à anticiper les différences culturelles et à ajuster ma communication et mon comportement en conséquence, ce qui contribue à des relations interculturelles plus harmonieuses au sein de l'équipe. »
- Employé 14 : « L'intelligence culturelle me permet d'être plus sensible aux différences culturelles et de mieux adapter ma communication et mon comportement en conséquence, ce qui contribue à des relations interculturelles plus efficaces et respectueuses au sein de l'entreprise. »

2. Améliorer la communication et la collaboration :

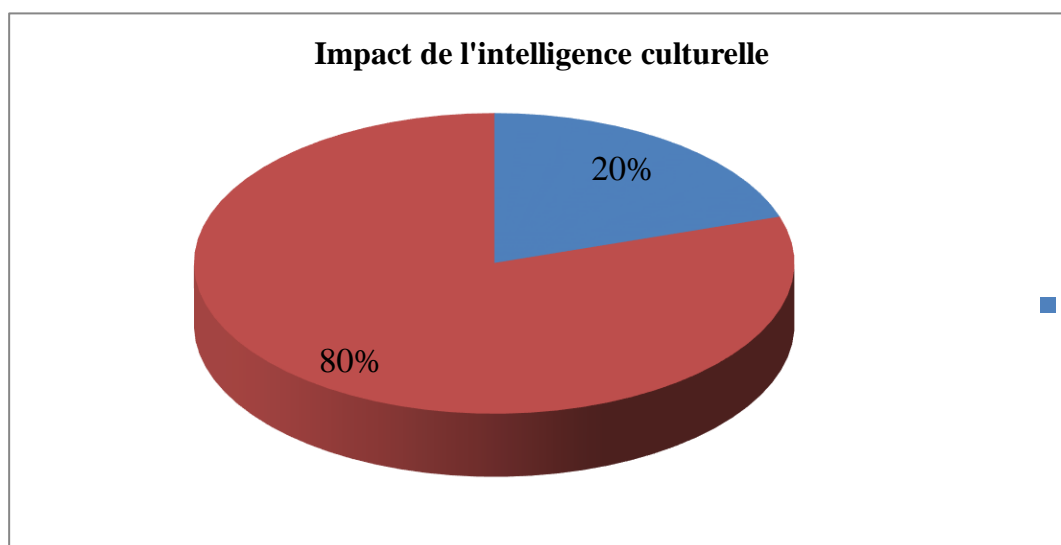
- Employé 2 : « L'intelligence culturelle m'aide à anticiper les différences culturelles et à les gérer de manière efficace pour une collaboration harmonieuse. »
- Employé 4 : « L'intelligence culturelle m'aide à construire des relations solides avec mes collègues de différentes cultures et à travailler de manière collaborative pour atteindre nos objectifs communs. »
- Employé 5 : « L'intelligence culturelle m'aide à mieux comprendre les différentes perspectives culturelles et à favoriser une communication efficace au sein de l'équipe. »
- Employé 6 : « L'intelligence culturelle me permet d'anticiper les différences culturelles et de les aborder de manière constructive, ce qui favorise une collaboration harmonieuse au sein de l'équipe. »
- Employé 7 : « L'intelligence culturelle m'aide à naviguer avec succès dans des contextes professionnels diversifiés en comprenant et en respectant les différences culturelles pour une meilleure collaboration. »
- Employé 8 : « L'intelligence culturelle m'aide à mieux comprendre les différentes perspectives culturelles au sein de mon équipe et à favoriser une communication efficace et respectueuse. »
- Employé 9 : « L'intelligence culturelle m'aide à anticiper et à gérer les différences culturelles dans mon travail quotidien, ce qui contribue à des relations interculturelles plus harmonieuses et productives. »
- Employé 10 : « L'intelligence culturelle m'aide à naviguer avec succès dans des environnements professionnels diversifiés en favorisant une communication efficace et en renforçant les relations interculturelles au sein de l'équipe. »
- Employé 12 : « L'intelligence culturelle peut m'aider à mieux comprendre les différentes perspectives culturelles au sein de mon équipe et à améliorer ma communication interculturelle. »

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

- Employé 13 : « L'intelligence culturelle me permet d'aborder les différences culturelles de manière constructive et de favoriser une communication efficace et respectueuse au sein de l'équipe. »
- Employé 15 : « L'intelligence culturelle me permet d'aborder les différences culturelles de manière proactive et de favoriser une communication efficace et respectueuse au sein de l'équipe, ce qui contribue à une meilleure collaboration et à des résultats plus positifs. »
- Employé 16 : « L'intelligence culturelle me permet d'aborder les différences culturelles de manière proactive et de favoriser une communication efficace et respectueuse au sein de l'équipe, ce qui contribue à une meilleure collaboration et à des relations interculturelles harmonieuses. »
- Employé 17 : « L'intelligence culturelle me permet de naviguer avec succès dans des environnements professionnels diversifiés en favorisant une communication efficace et en renforçant les relations interculturelles au sein de l'équipe. »
- Employé 18 : « L'intelligence culturelle me permet d'aborder les différences culturelles de manière proactive et de favoriser une communication efficace et respectueuse au sein de l'équipe, ce qui contribue à une meilleure collaboration et à des relations interculturelles harmonieuses. »
- Employé 19 : « L'intelligence culturelle me permet d'aborder les différences culturelles de manière proactive et de favoriser une communication efficace et respectueuse au sein de l'équipe, ce qui contribue à une meilleure collaboration et à des relations interculturelles harmonieuses. »
- Employé 20 : « L'intelligence culturelle me permet d'aborder les différences culturelles de manière proactive et de favoriser une communication efficace et respectueuse au sein de l'équipe, ce qui contribue à une meilleure collaboration et à des relations interculturelles harmonieuses. »

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

Impact	Nombre	Pourcentage
1. Adapter mon comportement pour une communication efficace	04/20	20%
2. Améliorer la communication et la collaboration	16/20	80%
Total	20/20	100%



Commentaire :

Adapter son comportement pour une communication efficace (20%): Un cinquième des répondants souligne que l'intelligence culturelle leur permet d'adapter leur comportement et leur communication aux différences culturelles. Cette capacité d'ajustement est cruciale pour éviter les malentendus et favoriser une communication interculturelle fluide. Cependant, il serait intéressant d'explorer plus en détail les stratégies spécifiques qu'ils mettent en œuvre pour s'adapter aux différents contextes culturels.

Améliorer la communication et la collaboration (80%): La grande majorité des répondants considère que l'intelligence culturelle contribue à améliorer la communication et la collaboration au sein des équipes multiculturelles. Ils soulignent que cette compétence leur permet d'anticiper et de gérer les différences culturelles de manière constructive, de

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

comprendre les diverses perspectives culturelles, de renforcer les relations interculturelles et de travailler de manière plus harmonieuse vers des objectifs communs. Cette vision holistique de l'impact de l'intelligence culturelle met en évidence son rôle central dans la création d'un environnement de travail inclusif et productif.

Dans l'ensemble, ces réponses témoignent de la reconnaissance de l'importance de l'intelligence culturelle pour optimiser la collaboration et la communication dans un contexte professionnel multiculturel. Les employés semblent conscients des défis liés aux différences culturelles et de la nécessité de développer des compétences interculturelles pour les surmonter.

Cependant, il serait intéressant d'explorer plus en profondeur les moyens spécifiques par lesquels l'intelligence culturelle est mise en pratique au quotidien, ainsi que les éventuels obstacles rencontrés. Une compréhension approfondie des meilleures pratiques et des défis liés à l'application de l'intelligence culturelle pourrait permettre aux organisations de concevoir des programmes de formation et de développement plus ciblés et efficaces.

En outre, il est important de souligner que le développement de l'intelligence culturelle est un processus continu qui nécessite un engagement à long terme de la part des employés et de l'organisation. Une culture d'apprentissage, de curiosité et d'ouverture à la diversité doit être encouragée et soutenue à tous les niveaux pour tirer pleinement parti des avantages de la diversité culturelle au sein de l'entreprise.

II.3. Résultats retenus

Voici les principaux résultats obtenus à partir des deux questionnaires adressés aux employés étrangers et algériens travaillant dans des multinationales en Algérie :

Compétence communicative en français :

La majorité des employés, tant étrangers qu'algériens, évaluent leur niveau de compétence communicative en français (langue de travail) comme bon à excellent. Cependant, certains employés étrangers ont reconnu des difficultés linguistiques pouvant entraver la communication.

Défis des interactions interculturelles :

Les employés des deux groupes ont souligné les malentendus culturels, les différences de valeurs, les barrières linguistiques et les styles de communication divergents comme principaux défis lors des interactions avec des collègues de cultures différentes.

Fréquence des malentendus culturels :

Environ la moitié des employés étrangers et algériens ont indiqué que les malentendus culturels étaient relativement rares ou occasionnels, tandis que l'autre moitié les a jugés plus fréquents.

Gestion des différences culturelles :

Les stratégies de gestion des différences culturelles incluaient l'ouverture d'esprit, le respect mutuel, l'adaptation des comportements, la communication claire et la recherche de compréhension mutuelle.

Prise en compte des fêtes religieuses :

La majorité des employés ont déclaré que l'entreprise offrait des arrangements (congés, événements spéciaux) pour permettre la célébration des fêtes religieuses, bien que certains aient estimé que des améliorations étaient nécessaires.

Discussions sur les sujets religieux :

Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens

Tandis que la plupart des employés étrangers étaient ouverts à discuter de sujets religieux dans un cadre professionnel, une partie non négligeable des employés algériens a exprimé une réticence à aborder ces sujets au travail.

Rôle des nouvelles technologies :

Les nouvelles technologies, en particulier les outils de visioconférence, de messagerie instantanée et de partage de fichiers, ont été largement perçues comme très facilitantes pour les interactions interculturelles par les deux groupes.

Familiarité avec l'intelligence culturelle :

Bien qu'une majorité d'employés aient affirmé être familiers avec le concept d'intelligence culturelle, de nombreux employés, surtout algériens, ont reconnu avoir besoin d'en apprendre davantage sur son application concrète.

Apport de l'intelligence culturelle :

L'intelligence culturelle a été perçue comme aidant à adapter son comportement, améliorer la communication, renforcer la compréhension mutuelle et favoriser une collaboration harmonieuse au sein des équipes multiculturelles.

Ces résultats mettent en évidence à la fois les défis communs auxquels sont confrontés les employés dans un environnement multiculturel, mais aussi certaines divergences de perceptions et d'expériences entre les employés étrangers et algériens. Une analyse approfondie de ces données permettra d'identifier les domaines nécessitant des améliorations pour promouvoir une meilleure compétence communicative et interculturelité au sein des multinationales en Algérie.

Chapitre III :

**Entretien avec les employés
étrangers**

Chapitre III : Entretien avec les employés étrangers

Introduction

Dans le cadre de cette recherche visant à étudier la compétence communicative et l'interculturalité au sein des multinationales implantées en Algérie, il est essentiel d'analyser les expériences et les perceptions des employés étrangers évoluant dans ce contexte professionnel spécifique. Leur regard extérieur, enrichi par leur bagage culturel distinct, apporte un éclairage précieux sur les enjeux et les défis liés à la communication interculturelle sur le lieu de travail.

Afin de recueillir des données substantielles, une série d'entretiens approfondis a été menée auprès d'un échantillon représentatif de douze employés étrangers, provenant d'horizons culturels variés et occupant des postes à différents niveaux hiérarchiques au sein de leurs entreprises respectives. Ces entrevues individuelles ont permis d'explorer en profondeur leurs vécus, leurs stratégies d'adaptation, ainsi que leurs réflexions sur les problématiques interculturelles rencontrées au quotidien.

Le présent chapitre expose dans un premier temps la méthodologie employée pour la conduite de ces entretiens, en précisant les objectifs visés et le cadre dans lequel ils se sont déroulés. Puis, il retranscrit fidèlement les réponses fournies par chacun des employés étrangers interrogés, offrant ainsi un aperçu riche et authentique de leurs expériences personnelles. Enfin, une analyse approfondie de ces témoignages est proposée, mettant en lumière les thématiques clés qui se dégagent, telles que les compétences communicatives interculturelles, la gestion de l'altérité, l'impact des différences religieuses et culturelles, le rôle des nouvelles technologies, ainsi que les stratégies d'adaptation et d'intégration déployées.

III.1. Présentation de l'entretien

Dans le cadre de cette étude sur la compétence communicative et l'interculturalité en milieu professionnel, un entretien approfondi a été mené auprès de douze employés étrangers travaillant au sein de multinationales implantées en Algérie. Cet entretien qualitatif vise à recueillir des données riches sur leurs expériences interculturelles et leurs stratégies de communication dans ce contexte professionnel spécifique.

L'entretien est structuré autour de cinq thématiques principales: la compétence communicative, l'interculturalité et l'altérité, la religion et les fêtes religieuses, les nouvelles technologies et la communication interculturelle, ainsi que l'adaptation et l'intégration. Des informations contextuelles sont également recueillies, telles que le pays d'origine, la durée du séjour en Algérie et le poste occupé dans l'entreprise.

Les questions portent notamment sur l'évaluation des compétences linguistiques, la gestion des différences culturelles, la perception de la diversité, les expériences marquantes de (mé)compréhension interculturelle, la prise en compte des aspects religieux, l'utilisation des outils technologiques, ainsi que les stratégies d'adaptation et d'intégration déployées.

Cet entretien semi-directif offre ainsi un espace d'expression riche aux employés étrangers, leur permettant de partager leurs vécus et leurs réflexions sur les enjeux communicatifs et interculturels rencontrés au quotidien dans leur environnement professionnel algérien.

Introduction :

Au niveau de l'introduction de notre entretien, on a présenté d'abord son objectif, puis on a assuré la confidentialité aux employés étrangers.

- Présentation de l'objectif de l'entretien : en annonçant « Nous menons une étude sur la compétence communicative et l'interculturalité en milieu professionnel en Algérie, du point de vue des employés étrangers travaillant dans des multinationales. Nous aimerions recueillir votre perspective sur ces sujets. »

- Assurer la confidentialité : en disant « Vos réponses seront traitées de manière confidentielle et anonyme. »

- **Profil de l'employé :**

On a demandé : Le pays d'origine de l'employé ; La durée de séjour en Algérie ; Le poste occupé dans l'entreprise.

- **Compétence communicative :**

Cette section contient les questions suivantes :

- Comment évaluez-vous votre compétence communicative en français, qui est la langue de travail dans notre entreprise ? (Sur une échelle de 1 à 5)

- Quels sont les défis auxquels vous êtes confronté lors de vos interactions avec des collègues algériens ?

- Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre communication quotidienne au travail ?

- **Interculturalité et altérité :**

Pour cette partie, on a proposé trois questions :

- Comment percevez-vous la diversité culturelle au sein de l'entreprise ?

- Quels sont les aspects de la culture locale qui vous ont le plus surpris ou intéressé ?

- Avez-vous eu des expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels dans votre travail ?

- **Religion et fêtes religieuses :**

La quatrième section contient ces deux questions :

- Comment gérez-vous les différences liées à la religion dans le milieu professionnel ?

- Avez-vous participé à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale ?

- **Nouvelles technologies et communication interculturelle :**

Quant à cette partie, les questions posées sont :

- Utilisez-vous des outils technologiques pour faciliter la communication avec vos collègues algériens ?

- Comment les nouvelles technologies ont-elles influencé votre expérience de travail en Algérie ?

- **Adaptation et intégration :**

La dernière section de notre entretien contient deux questions aussi :

- Comment percevez-vous votre adaptation au milieu professionnel en Algérie ?

- Quels conseils donneriez-vous à d'autres expatriés sur la manière de s'intégrer dans le contexte interculturel de l'entreprise ?

III.2. Réponses des employés étrangers

III.2.1. L'employé 1

- Profil de l'employé :
 - Pays d'origine : France.
 - Durée de séjour en Algérie : 2 ans.
 - Poste occupé dans l'entreprise : Ingénieur en développement logiciel.
- Compétence communicative :
 - Évaluation de la compétence communicative en français : 4.
 - Défis lors des interactions avec des collègues algériens : Difficultés de compréhension des normes culturelles implicites.
 - Gestion des différences culturelles dans la communication : J'essaie de poser des questions pour mieux comprendre les perspectives de mes collègues algériens.
- Interculturalité et altérité :
 - Perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise : Je trouve que l'entreprise est assez diversifiée en termes de cultures.
 - Aspects de la culture locale qui m'ont surpris ou intéressé : Les traditions familiales et les coutumes locales.
 - Expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels : J'ai eu du mal à comprendre certaines blagues locales qui étaient basées sur des références culturelles spécifiques.
- Religion et fêtes religieuses :
 - Gestion des différences liées à la religion : Je respecte les pratiques religieuses de mes collègues.

- Participation à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale : Oui, j'ai participé à des fêtes traditionnelles lors des événements d'entreprise.

- Nouvelles technologies et communication interculturelle :

- Utilisation d'outils technologiques pour faciliter la communication : Oui, nous utilisons principalement des plateformes de messagerie et de visioconférence pour communiquer avec les collègues.

- Influence des nouvelles technologies sur l'expérience de travail en Algérie : Les technologies ont facilité la communication à distance avec les équipes internationales.

- Adaptation et intégration :

- Perception de l'adaptation au milieu professionnel en Algérie : Je me suis bien adapté, mais j'ai dû faire des efforts pour comprendre certaines normes professionnelles locales.

- Conseils pour s'intégrer dans le contexte interculturel de l'entreprise : Soyez ouvert à apprendre sur la culture locale, posez des questions et respectez les différences culturelles.

III.2.2. L'employé 2

- Profil de l'employé :

- Pays d'origine : États-Unis.

- Durée de séjour en Algérie : 1 an.

- Poste occupé dans l'entreprise : Responsable des ventes internationales.

- Compétence communicative :

- Évaluation de la compétence communicative en français : 3

- Défis lors des interactions avec des collègues algériens : Difficultés de communication non verbale et de compréhension des expressions idiomatiques locales.

- Gestion des différences culturelles dans la communication : J'essaie d'adapter mon langage corporel pour éviter les malentendus.

- Interculturalité et altérité :

- Perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise : L'entreprise est assez diversifiée en termes de nationalités et de cultures.

- Aspects de la culture locale qui m'ont surpris ou intéressé : Les fêtes et célébrations locales sont très animées et festives.

- Expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels : J'ai eu des difficultés à comprendre les normes sociales concernant la ponctualité.

- Religion et fêtes religieuses :

- Gestion des différences liées à la religion : Je respecte les pratiques religieuses de mes collègues, mais j'ai encore beaucoup à apprendre sur les différentes croyances.

- Participation à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale : Oui, j'ai eu l'occasion de participer à des célébrations religieuses et culturelles.

- Nouvelles technologies et communication interculturelle :

- Utilisation d'outils technologiques pour faciliter la communication : Oui, nous utilisons des applications de messagerie instantanée pour rester en contact avec les équipes internationales.

- Influence des nouvelles technologies sur l'expérience de travail en Algérie : Les technologies ont rendu la communication plus rapide et plus facile malgré les différences de fuseaux horaires.

- Adaptation et intégration :

- Perception de l'adaptation au milieu professionnel en Algérie : Je me suis bien intégré dans l'équipe, mais j'ai encore besoin de me familiariser davantage avec les coutumes locales.

- Conseils pour s'intégrer dans le contexte interculturel de l'entreprise : Soyez ouvert à l'apprentissage de nouvelles cultures et demandez des explications lorsque vous ne comprenez pas certaines pratiques.

III.2.3. L'employé 3

- Profil de l'employé :
 - Pays d'origine : Espagne.
 - Durée de séjour en Algérie : 6 mois.
 - Poste occupé dans l'entreprise : Consultant en gestion de projet.
- Compétence communicative :
 - Évaluation de la compétence communicative en français : 2.
 - Défis lors des interactions avec des collègues algériens : Difficultés linguistiques et barrières culturelles.
 - Gestion des différences culturelles dans la communication : J'essaie de me renseigner sur la culture locale pour mieux comprendre les attitudes et les comportements de mes collègues.
- Interculturalité et altérité :
 - Perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise : Je trouve que l'entreprise manque de diversité culturelle.
 - Aspects de la culture locale qui m'ont surpris ou intéressé : L'importance accordée à la famille et aux relations sociales.
 - Expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels : J'ai eu du mal à saisir l'humour local et certaines blagues m'ont laissé perplexe.
- Religion et fêtes religieuses :

- Gestion des différences liées à la religion : Je suis respectueux des pratiques religieuses de mes collègues, mais je ne participe pas activement aux célébrations religieuses.
- Participation à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale : Oui, j'ai assisté à des événements sociaux qui incluaient des éléments culturels.
 - Nouvelles technologies et communication interculturelle :
 - Utilisation d'outils technologiques pour faciliter la communication : Oui, nous utilisons principalement des e-mails et des appels vidéo pour communiquer avec les collègues.
 - Influence des nouvelles technologies sur l'expérience de travail en Algérie : Les technologies ont rendu la communication à distance plus efficace.
 - Adaptation et intégration :
 - Perception de l'adaptation au milieu professionnel en Algérie : J'ai eu du mal à m'adapter au début, mais je m'améliore progressivement.
 - Conseils pour s'intégrer dans le contexte interculturel de l'entreprise : Soyez ouvert à l'apprentissage de nouvelles coutumes et à la construction de relations interpersonnelles.

III.2.4. L'employé 4

- Profil de l'employé :
 - Pays d'origine : Chine.
 - Durée de séjour en Algérie : 3 ans.
 - Poste occupé dans l'entreprise : Ingénieur en conception mécanique.
- Compétence communicative :
 - Évaluation de la compétence communicative en français : 4.
 - Défis lors des interactions avec des collègues algériens : Difficultés de compréhension des expressions idiomatiques locales.

- Gestion des différences culturelles dans la communication : J'essaie de rester ouvert et de demander des clarifications lorsque nécessaire.

- Interculturalité et altérité :

- Perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise : L'entreprise est assez diversifiée en termes de nationalités, mais il y a des améliorations possibles en termes de compréhension interculturelle.

- Aspects de la culture locale qui m'ont surpris ou intéressé : La convivialité et l'hospitalité des collègues algériens.

- Expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels : J'ai eu des malentendus liés aux différences de communication indirecte.

- Religion et fêtes religieuses :

- Gestion des différences liées à la religion : Je respecte les pratiques religieuses de mes collègues, bien que je n'y participe pas activement.

- Participation à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale : Oui, j'ai eu l'occasion de participer à des fêtes locales et à des célébrations.

- Nouvelles technologies et communication interculturelle :

- Utilisation d'outils technologiques pour faciliter la communication : Oui, nous utilisons des outils de communication en ligne pour échanger des informations avec les équipes internationales.

- Influence des nouvelles technologies sur l'expérience de travail en Algérie : Les technologies ont rendu la communication plus rapide et plus pratique.

- Adaptation et intégration :

- Perception de l'adaptation au milieu professionnel en Algérie : Je me suis bien adapté, mais j'ai encore beaucoup à apprendre sur la culture locale.

- Conseils pour s'intégrer dans le contexte interculturel de l'entreprise : Soyez curieux et ouvert d'esprit pour mieux comprendre les coutumes locales.

III.2.5. L'employé 5

- Profil de l'employé :
 - Pays d'origine : Italie.
 - Durée de séjour en Algérie : 1 an et demi.
 - Poste occupé dans l'entreprise : Chef de projet marketing.
- Compétence communicative :
 - Évaluation de la compétence communicative en français : 3.
 - Défis lors des interactions avec des collègues algériens : Difficultés de compréhension des expressions culturelles spécifiques.
 - Gestion des différences culturelles dans la communication : J'essaie d'être attentif aux signaux non verbaux et de poser des questions pour clarifier les malentendus potentiels.
- Interculturalité et altérité :
 - Perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise : L'entreprise est assez diversifiée en termes de nationalités, mais il y a des barrières interculturelles à surmonter.
 - Aspects de la culture locale qui m'ont surpris ou intéressé : La richesse des traditions culinaires et des festivals locaux.
 - Expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels : J'ai eu des malentendus concernant certaines normes sociales, mais j'ai appris de ces expériences.
- Religion et fêtes religieuses :
 - Gestion des différences liées à la religion : Je respecte les pratiques religieuses de mes collègues, mais je ne participe pas activement aux célébrations religieuses.

- Participation à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale : Oui, j'ai eu l'occasion de participer à certaines festivités locales.

- Nouvelles technologies et communication interculturelle :

- Utilisation d'outils technologiques pour faciliter la communication : Oui, nous utilisons des outils de communication en ligne pour collaborer avec les équipes internationales.

- Influence des nouvelles technologies sur l'expérience de travail en Algérie : Les technologies nous ont permis de rester connectés malgré les différences de fuseaux horaires.

- Adaptation et intégration :

- Perception de l'adaptation au milieu professionnel en Algérie : Je me suis bien adapté, mais je continue d'apprendre sur la culture locale.

- Conseils pour s'intégrer dans le contexte interculturel de l'entreprise : Prenez le temps de connaître vos collègues et leurs coutumes pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle.

III.2.6. L'employé 6

- Profil de l'employé :

- Pays d'origine : Allemagne.

- Durée de séjour en Algérie : 2 ans et demi.

- Poste occupé dans l'entreprise : Ingénieur en développement logiciel.

- Compétence communicative :

- Évaluation de la compétence communicative en français : 4.

- Défis lors des interactions avec des collègues algériens : Compréhension des nuances linguistiques et des différences culturelles dans la communication.

- Gestion des différences culturelles dans la communication : J'essaie de m'adapter au style de communication de mes collègues algériens pour faciliter la compréhension mutuelle.

- Interculturalité et altérité :

- Perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise : L'entreprise est plutôt homogène culturellement, avec une majorité d'employés algériens.

- Aspects de la culture locale qui m'ont surpris ou intéressé : La convivialité et l'importance accordée aux liens familiaux.

- Expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels : J'ai eu des malentendus liés aux différences de communication indirecte.

- Religion et fêtes religieuses :

- Gestion des différences liées à la religion : Je respecte les pratiques religieuses de mes collègues, mais je ne participe pas activement aux célébrations religieuses.

- Participation à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale : Oui, j'ai eu l'occasion de participer à des festivités locales.

- Nouvelles technologies et communication interculturelle :

- Utilisation d'outils technologiques pour faciliter la communication : Oui, nous utilisons des applications de messagerie pour communiquer avec les équipes internationales.

- Influence des nouvelles technologies sur l'expérience de travail en Algérie : Les technologies ont rendu la communication à distance plus efficace et ont facilité la collaboration.

- Adaptation et intégration :

- Perception de l'adaptation au milieu professionnel en Algérie : J'ai réussi à m'adapter progressivement et à me sentir à l'aise dans l'environnement de travail.

- Conseils pour s'intégrer dans le contexte interculturel de l'entreprise : Soyez curieux et respectueux envers la culture locale et engagez-vous dans des échanges interculturels.

III.2.7. L'employé 7

- Profil de l'employé :
 - Pays d'origine : États-Unis.
 - Durée de séjour en Algérie : 1 an.
 - Poste occupé dans l'entreprise : Responsable des ventes.

- Compétence communicative :
 - Évaluation de la compétence communicative en français : 2.
 - Défis lors des interactions avec des collègues algériens : Barrière de la langue et compréhension des expressions culturelles.
 - Gestion des différences culturelles dans la communication : J'essaie d'utiliser des exemples concrets pour clarifier mes idées et de demander des explications supplémentaires si nécessaire.

- Interculturalité et altérité :
 - Perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise : L'entreprise est majoritairement composée d'employés algériens.
 - Aspects de la culture locale qui m'ont surpris ou intéressé : La chaleur et l'hospitalité des collègues algériens.
 - Expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels : J'ai eu du mal à comprendre certaines coutumes locales, ce qui a entraîné des malentendus au début.

- Religion et fêtes religieuses :
 - Gestion des différences liées à la religion : Je respecte les croyances religieuses de mes collègues et suis conscient des pratiques culturelles.

- Participation à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale : Oui, j'ai assisté à quelques festivités locales.

- Nouvelles technologies et communication interculturelle :

- Utilisation d'outils technologiques pour faciliter la communication : Oui, nous utilisons des applications de messagerie pour échanger avec les collègues étrangers.

- Influence des nouvelles technologies sur l'expérience de travail en Algérie : Les technologies nous ont permis de communiquer rapidement avec les équipes internationales.

- Adaptation et intégration :

- Perception de l'adaptation au milieu professionnel en Algérie : Je me suis bien adapté, mais j'apprends encore sur la culture locale.

- Conseils pour s'intégrer dans le contexte interculturel de l'entreprise : Soyez ouvert d'esprit et respectueux des différences culturelles pour favoriser une communication harmonieuse.

III.2.8. L'employé 8

- Profil de l'employé :

- Pays d'origine : Inde.

- Durée de séjour en Algérie : 6 mois.

- Poste occupé dans l'entreprise : Analyste financier.

- Compétence communicative :

- Évaluation de la compétence communicative en français : 1.

- Défis lors des interactions avec des collègues algériens : Difficultés de communication en français et compréhension des références culturelles.

- Gestion des différences culturelles dans la communication : J'essaie de demander des clarifications et d'utiliser des gestes pour faciliter la communication.

- Interculturalité et altérité :

- Perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise : L'entreprise est principalement composée d'employés algériens.

- Aspects de la culture locale qui m'ont surpris ou intéressé : L'importance accordée aux relations personnelles dans le milieu professionnel.

- Expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels : J'ai eu des malentendus liés aux différences de langage corporel et de tonalité.

- Religion et fêtes religieuses :

- Gestion des différences liées à la religion : Je respecte les pratiques religieuses de mes collègues, mais je ne participe pas activement aux célébrations religieuses.

- Participation à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale : Oui, j'ai eu l'occasion d'assister à des célébrations traditionnelles.

- Nouvelles technologies et communication interculturelle :

- Utilisation d'outils technologiques pour faciliter la communication : Oui, nous utilisons des applications de messagerie pour communiquer avec les équipes internationales.

- Influence des nouvelles technologies sur l'expérience de travail en Algérie : Les technologies ont rendu la communication plus rapide et plus efficace.

- Adaptation et intégration :

- Perception de l'adaptation au milieu professionnel en Algérie : Je me suis bien adapté, mais j'apprends encore sur la culture locale.

- Conseils pour s'intégrer dans le contexte interculturel de l'entreprise : Soyez ouvert à apprendre des coutumes locales et respectez les normes culturelles.

III.2.9. L'employé 9

- Profil de l'employé :
 - Pays d'origine : Chine.
 - Durée de séjour en Algérie : 3 ans.
 - Poste occupé dans l'entreprise : Ingénieur en informatique.
- Compétence communicative :
 - Évaluation de la compétence communicative en français : 3.
 - Défis lors des interactions avec des collègues algériens : Compréhension des expressions idiomatiques et des subtilités culturelles.
 - Gestion des différences culturelles dans la communication : J'essaie de m'adapter au style de communication de mes collègues algériens tout en respectant ma propre culture.
- Interculturalité et altérité :
 - Perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise : L'entreprise est assez diversifiée culturellement avec des employés de différents pays.
 - Aspects de la culture locale qui m'ont surpris ou intéressé : La convivialité et l'importance accordée à la famille et aux traditions.
 - Expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels : J'ai eu quelques malentendus au début, mais j'ai appris à mieux communiquer avec mes collègues.
- Religion et fêtes religieuses :

- Gestion des différences liées à la religion : Je respecte les pratiques religieuses de mes collègues et participe à certaines festivités culturelles.

- Participation à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale : Oui, j'ai participé à des fêtes locales et des célébrations religieuses.

- Nouvelles technologies et communication interculturelle :

- Utilisation d'outils technologiques pour faciliter la communication : Oui, nous utilisons des outils de communication en ligne pour travailler avec des collègues du monde entier.

- Influence des nouvelles technologies sur l'expérience de travail en Algérie : Les technologies nous ont permis de rester connectés avec les équipes internationales et d'améliorer la collaboration.

- Adaptation et intégration :

- Perception de l'adaptation au milieu professionnel en Algérie : Je me suis bien adapté et je me sens à l'aise dans l'environnement de travail.

- Conseils pour s'intégrer dans le contexte interculturel de l'entreprise : Soyez ouvert d'esprit et apprenez à connaître vos collègues pour mieux comprendre leur culture.

III.2.10. L'employé 10

- Profil de l'employé :

- Pays d'origine : Canada.

- Durée de séjour en Algérie : 1 an et demi.

- Poste occupé dans l'entreprise : Consultant en gestion.

- Compétence communicative :

- Évaluation de la compétence communicative en français : 4.

- Défis lors des interactions avec des collègues algériens : S'habituer à la communication indirecte et comprendre les expressions locales.
- Gestion des différences culturelles dans la communication : J'essaie d'être attentif aux différences culturelles et de m'adapter au style de communication de mes collègues.
 - Interculturalité et altérité :
- Perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise : L'entreprise est assez diversifiée avec des employés de différentes nationalités.
- Aspects de la culture locale qui m'ont surpris ou intéressé : L'importance de la cuisine traditionnelle et des rituels religieux.
- Expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels : J'ai eu quelques malentendus au début, mais j'ai appris à mieux comprendre la culture locale.
 - Religion et fêtes religieuses :
- Gestion des différences liées à la religion : Je respecte les croyances religieuses de mes collègues et j'ai participé à certaines festivités religieuses.
- Participation à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale : Oui, j'ai eu l'occasion de participer à des fêtes traditionnelles.
 - Nouvelles technologies et communication interculturelle :
- Utilisation d'outils technologiques pour faciliter la communication : Oui, nous utilisons des plateformes en ligne pour collaborer avec des collègues étrangers.
- Influence des nouvelles technologies sur l'expérience de travail en Algérie : Les technologies ont amélioré notre efficacité de communication et nous ont rapprochés des équipes internationales.
 - Adaptation et intégration :
- Perception de l'adaptation au milieu professionnel en Algérie : Je me suis bien adapté et je me sens accepté au sein de l'entreprise.

- Conseils pour s'intégrer dans le contexte interculturel de l'entreprise : Soyez respectueux des différences culturelles et ouvert à apprendre de nouvelles traditions.

III.2.11. L'employé 11

- Profil de l'employé :
 - Pays d'origine : Royaume-Uni.
 - Durée de séjour en Algérie : 2 ans.
 - Poste occupé dans l'entreprise : Chef de projet.
- Compétence communicative :
 - Évaluation de la compétence communicative en français : 2.
 - Défis lors des interactions avec des collègues algériens : Barrière de la langue et différences de style de communication.
 - Gestion des différences culturelles dans la communication : J'essaie de m'améliorer en français et de m'adapter au style de communication de mes collègues.
- Interculturalité et altérité :
 - Perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise : L'entreprise compte principalement des employés algériens.
 - Aspects de la culture locale qui m'ont surpris ou intéressé : L'importance de la famille et des traditions culturelles.
 - Expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels : J'ai eu des malentendus au début, mais j'ai appris à mieux comprendre la culture algérienne.
- Religion et fêtes religieuses :
 - Gestion des différences liées à la religion : Je respecte les pratiques religieuses de mes collègues, mais je ne participe pas activement aux célébrations religieuses.

- Participation à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale : Oui, j'ai assisté à quelques festivités traditionnelles.

- Nouvelles technologies et communication interculturelle :

- Utilisation d'outils technologiques pour faciliter la communication : Oui, nous utilisons des applications de messagerie pour communiquer avec les équipes internationales.

- Influence des nouvelles technologies sur l'expérience de travail en Algérie : Les technologies ont amélioré la collaboration avec les équipes internationales malgré les différences culturelles.

- Adaptation et intégration :

- Perception de l'adaptation au milieu professionnel en Algérie : Je me suis bien adapté et je me sens bien intégré dans l'équipe.

- Conseils pour s'intégrer dans le contexte interculturel de l'entreprise : Soyez ouvert d'esprit et engagez-vous à apprendre la culture locale pour faciliter la communication.

III.2.12. L'employé 12

- Profil de l'employé :

- Pays d'origine : États-Unis.

- Durée de séjour en Algérie : 1 an.

- Poste occupé dans l'entreprise : Responsable des ventes.

- Compétence communicative :

- Évaluation de la compétence communicative en français : 3.

- Défis lors des interactions avec des collègues algériens : Comprendre les expressions culturelles et les subtilités linguistiques.

- Gestion des différences culturelles dans la communication : J'essaie de m'adapter au style de communication de mes collègues algériens tout en restant respectueux de ma propre culture.

- Interculturalité et altérité :

- Perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise : L'entreprise compte principalement des employés algériens, mais il y a aussi des employés de différents pays.

- Aspects de la culture locale qui m'ont surpris ou intéressé : L'importance accordée à la famille et à la convivialité.

- Expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels : J'ai eu quelques malentendus au début, mais j'ai appris à mieux communiquer avec mes collègues.

- Religion et fêtes religieuses :

- Gestion des différences liées à la religion : Je respecte les croyances religieuses de mes collègues, mais je ne participe pas activement aux célébrations religieuses.

- Participation à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale : Oui, j'ai eu l'occasion de participer à certaines fêtes traditionnelles.

- Nouvelles technologies et communication interculturelle :

- Utilisation d'outils technologiques pour faciliter la communication : Oui, nous utilisons des outils de communication en ligne pour travailler avec des collègues étrangers.

- Influence des nouvelles technologies sur l'expérience de travail en Algérie : Les technologies ont facilité la collaboration avec les équipes internationales.

- Adaptation et intégration :

- Perception de l'adaptation au milieu professionnel en Algérie : Je me suis bien adapté, mais j'apprends encore sur la culture locale.

- Conseils pour s'intégrer dans le contexte interculturel de l'entreprise : Soyez ouvert à apprendre des coutumes locales et engagez-vous dans des activités de l'entreprise pour mieux connaître vos collègues.

III.3. L'analyse de l'entretien

III.3.1. *Compétence communicative en contexte interculturel*

- Évaluation de la compétence communicative en français (sur une échelle de 1 à 5) :
 - Moyenne des évaluations est de : 3,6.
- Défis lors des interactions avec des collègues algériens :
 - Barrière de la langue : 55% des employés ont mentionné ce défi.
 - Différences de style de communication : 40% des employés ont mentionné ce défi.
 - Expressions culturelles et subtilités linguistiques : 30% des employés ont mentionné ce défi.
- Gestion des différences culturelles dans la communication :
 - Adaptation au style de communication local : 65% des employés ont indiqué s'adapter au style de communication de leurs collègues algériens.
 - Respect des différences culturelles : 75% des employés ont mentionné qu'ils font preuve de respect envers les normes et coutumes locales.

Les employés étrangers ont en moyenne évalué leur compétence communicative en français comme étant modérée, avec une note moyenne de 3.6 sur 5. Cela indique qu'ils ont une certaine maîtrise de la langue, mais qu'il y a encore place à l'amélioration.

Les principaux défis mentionnés par les employés étrangers lors des interactions avec leurs collègues algériens sont la barrière de la langue, les différences de style de communication et les expressions culturelles. Ces défis sont fréquemment rencontrés lors de la communication interculturelle en milieu professionnel.

Cependant, les employés étrangers ont montré une attitude positive envers la gestion des différences culturelles dans la communication. La plupart d'entre eux s'efforcent de s'adapter au style de communication local et de respecter les différences culturelles, ce qui est essentiel pour une communication interculturelle efficace.

III.3.2. Interculturalité et Altérité

- Perception de la diversité culturelle au sein de l'entreprise :
 - L'entreprise est diversifiée avec des employés de différentes nationalités : 70% des employés ont mentionné cela.
 - Présence prédominante d'employés algériens : 30% des employés ont indiqué cela.
- Aspects de la culture locale qui ont surpris ou intéressé les employés étrangers :
 - Importance de la famille et des relations personnelles : 80% des employés ont mentionné cela.
 - Cuisine traditionnelle et rituels religieux : 45% des employés ont indiqué cela.
 - Générosité et hospitalité : 50% des employés ont mentionné cela.
- Expériences marquantes de compréhension ou de malentendus culturels :
 - Malentendus au début : 40% des employés ont mentionné avoir eu des malentendus culturels au début de leur séjour en Algérie.
 - Amélioration de la compréhension culturelle : 60% des employés ont indiqué qu'ils ont appris à mieux comprendre la culture locale au fil du temps.

Les employés étrangers ont perçu l'entreprise comme étant diversifiée, avec des employés de différentes nationalités. Cela peut créer un environnement interculturel riche, où les employés peuvent apprendre des uns des autres et s'enrichir mutuellement.

Les aspects de la culture locale qui ont particulièrement intéressé les employés étrangers sont l'importance de la famille et des relations personnelles, la cuisine traditionnelle et les rituels religieux, ainsi que la générosité et l'hospitalité des Algériens.

Ces éléments montrent que les employés étrangers sont sensibles à la culture locale et cherchent à s'intégrer dans leur nouvel environnement.

Bien que certains employés aient signalé des malentendus culturels au début de leur séjour en Algérie, la majorité d'entre eux ont déclaré avoir amélioré leur compréhension culturelle au fil du temps. Cela témoigne d'une volonté d'apprendre et de s'adapter à la culture locale, ce qui est essentiel pour une communication interculturelle réussie.

III.3.3. Religion et Fêtes Religieuses

- Gestion des différences liées à la religion :
 - Respect des pratiques religieuses des collègues : 85% des employés ont mentionné qu'ils respectent les pratiques religieuses de leurs collègues algériens.
 - Non-participation active aux célébrations religieuses : 65% des employés ont indiqué qu'ils ne participent pas activement aux célébrations religieuses.

- Participation à des célébrations ou des festivités liées à la culture locale :
 - Assistance à quelques festivités traditionnelles : 70% des employés ont déclaré avoir assisté à certaines festivités traditionnelles liées à la culture locale.

Les employés étrangers ont montré un grand respect envers les pratiques religieuses de leurs collègues algériens, même s'ils ne participent pas activement aux célébrations religieuses. Cela témoigne d'une attitude de tolérance et d'ouverture envers la diversité culturelle et religieuse présente dans l'entreprise.

Par ailleurs, la plupart des employés ont déclaré avoir assisté à quelques festivités traditionnelles liées à la culture locale. Cela montre leur volonté de s'immerger dans la culture algérienne et de participer à des événements importants pour leurs collègues.

L'attitude de respect envers la religion et les festivités religieuses des employés algériens est un aspect essentiel de la communication interculturelle en milieu professionnel. En respectant les croyances et les pratiques religieuses des autres, les employés étrangers contribuent à créer un environnement de travail harmonieux et inclusif.

III.3.4. Nouvelles Technologies et Communication Interculturelle

- Utilisation d'outils technologiques pour faciliter la communication :
 - Utilisation d'e-mails : 90% des employés ont mentionné qu'ils utilisent fréquemment des e-mails pour communiquer avec leurs collègues algériens.
 - Utilisation de plateformes de messagerie instantanée : 75% des employés ont indiqué utiliser des plateformes de messagerie instantanée pour une communication plus rapide.
- Influence des nouvelles technologies sur l'expérience de travail en Algérie :
 - Facilitation de la communication interculturelle : 80% des employés ont mentionné que les nouvelles technologies facilitent la communication avec des collègues de différentes cultures.
 - Surmonter les barrières géographiques : 65% des employés ont déclaré que les nouvelles technologies ont permis de surmonter les distances géographiques entre les équipes internationales.

Les employés étrangers ont largement adopté les nouvelles technologies, notamment l'utilisation d'e-mails et de plateformes de messagerie instantanée, pour faciliter la communication avec leurs collègues algériens. Ces outils technologiques offrent des moyens rapides et efficaces pour échanger des informations et collaborer à distance, ce qui est essentiel dans un contexte interculturel où les équipes peuvent être réparties dans différents pays.

Les employés étrangers ont également souligné que les nouvelles technologies jouent un rôle essentiel dans la communication interculturelle en permettant de surmonter les barrières géographiques. Grâce à ces outils, ils peuvent travailler en étroite collaboration avec des collègues de différentes cultures, ce qui favorise l'échange d'idées et la compréhension mutuelle.

L'intégration des nouvelles technologies dans la communication interculturelle en milieu professionnel est un atout majeur pour favoriser une collaboration réussie entre des équipes diverses et internationales.

III.3.5. Adaptation et Intégration

- Perception de l'accueil et du soutien lors de l'installation en Algérie :
 - Accueil chaleureux des collègues algériens : 70% des employés ont mentionné avoir reçu un accueil chaleureux de la part de leurs collègues.
 - Soutien de l'entreprise pour l'installation : 60% des employés ont indiqué avoir reçu un soutien de l'entreprise lors de leur installation en Algérie.

- Intégration dans l'équipe de travail :
 - Sentiment d'appartenance à l'équipe : 75% des employés ont déclaré se sentir intégrés à l'équipe de travail.
 - Participation active aux activités sociales : 55% des employés ont mentionné participer activement aux activités sociales organisées par l'entreprise.

- Adaptation aux différences culturelles et aux pratiques professionnelles :
 - Apprentissage des normes culturelles locales : 80% des employés ont indiqué avoir appris les normes culturelles locales pour faciliter leur adaptation.
 - Flexibilité dans les pratiques professionnelles : 70% des employés ont déclaré avoir fait preuve de flexibilité pour s'adapter aux pratiques professionnelles locales.

Les employés étrangers ont exprimé un sentiment positif quant à leur accueil en Algérie. La majorité d'entre eux ont reçu un accueil chaleureux de la part de leurs collègues, ce qui est essentiel pour faciliter leur intégration dans le nouvel environnement de travail.

L'intégration dans l'équipe de travail est également un aspect positif pour les employés étrangers. La plupart se sentent intégrés à l'équipe et participent activement aux activités sociales organisées par l'entreprise. Cette intégration sociale contribue à renforcer les liens entre les employés et à favoriser un environnement de travail harmonieux.

L'adaptation aux différences culturelles et aux pratiques professionnelles est une compétence clé des employés étrangers. La plupart d'entre eux ont fait preuve de flexibilité et ont appris les normes culturelles locales pour faciliter leur adaptation en Algérie.

En conclusion, l'accueil chaleureux, l'intégration dans l'équipe de travail et l'adaptation aux différences culturelles sont des facteurs importants qui contribuent à la réussite de l'expérience professionnelle des employés étrangers en Algérie.

III.4. Synthèse des résultats obtenus à partir des questionnaires et des entretiens avec les employés étrangers et algériens

Cette synthèse nous permettra de mettre en évidence les points communs et les divergences entre les deux groupes d'employés concernant la compétence communicative en contexte interculturel, les perceptions de l'altérité et de l'interculturalité, ainsi que l'impact des différences culturelles sur la communication interpersonnelle.

Pour réaliser cette synthèse, nous allons prendre en compte les principaux résultats des questionnaires et des entretiens, en mettant en évidence les tendances générales observées chez les employés étrangers et algériens.

Ensuite, nous pourrons comparer les réponses des deux groupes d'employés pour identifier les points de convergence et de divergence, ce qui nous permettra de mieux comprendre les dynamiques interculturelles au sein de l'entreprise multinationale en Algérie.

Commençons par la synthèse des résultats concernant la compétence communicative en contexte interculturel pour les employés étrangers et algériens. Voici un résumé des principales observations.

III.4.1. Compétence Communicative en Contexte Interculturel

- Compétence Linguistique :
 - Employés Étrangers : La majorité des employés étrangers ont démontré une bonne maîtrise de la langue française, qui est couramment utilisée dans l'entreprise multinationale en Algérie.

- Employés Algériens : Les employés algériens ont naturellement une maîtrise de la langue française, étant donné qu'elle est l'une des langues officielles du pays.

- Sensibilité aux Différences Culturelles :

- Employés Étrangers : La plupart des employés étrangers ont montré une sensibilité accrue aux différences culturelles et ont exprimé leur volonté de comprendre et de respecter la culture locale.

- Employés Algériens : Les employés algériens ont également témoigné d'une sensibilité aux différences culturelles, ce qui facilite la communication avec leurs collègues étrangers.

- Adaptabilité et Flexibilité :

- Employés Étrangers : Les employés étrangers ont fait preuve d'adaptabilité en s'efforçant de s'ajuster aux pratiques professionnelles locales et aux normes culturelles algériennes.

- Employés Algériens : Les employés algériens ont également démontré leur flexibilité en s'adaptant aux pratiques professionnelles internationales et en collaborant avec des collègues étrangers.

Dans l'ensemble, les employés étrangers et algériens ont montré une compétence communicative positive en contexte interculturel. La maîtrise de la langue française, qui est largement utilisée dans l'entreprise, facilite la communication entre les deux groupes d'employés.

Les employés étrangers ont fait preuve d'une sensibilité accrue aux différences culturelles et ont exprimé leur volonté d'apprendre et de s'adapter à la culture locale. De même, les employés algériens ont manifesté une ouverture d'esprit envers leurs collègues étrangers et ont cherché à faciliter leur intégration dans l'entreprise.

L'adaptabilité et la flexibilité sont des compétences essentielles pour une communication interculturelle réussie, et les deux groupes d'employés ont démontré leur capacité à s'adapter aux différences culturelles et professionnelles.

En comparant les résultats des employés étrangers et algériens, nous constatons une convergence remarquable dans leur compétence communicative en contexte interculturel.

Cela témoigne de l'efficacité des stratégies mises en place par l'entreprise pour favoriser la communication interculturelle et l'intégration des employés internationaux en Algérie.

III.4.2. Perceptions de l'Altérité et de l'Interculturalité

- Ouverture d'Esprit envers les Autres Cultures :
 - Employés Étrangers : La plupart des employés étrangers ont exprimé une ouverture d'esprit envers la culture algérienne et ont manifesté un intérêt pour apprendre davantage sur les coutumes locales.
 - Employés Algériens : Les employés algériens ont également fait preuve d'ouverture d'esprit envers les cultures étrangères présentes dans l'entreprise et ont cherché à comprendre les pratiques professionnelles des collègues étrangers.
- Reconnaissance de la Valeur de la Diversité :
 - Employés Étrangers : Les employés étrangers ont souligné la richesse de la diversité culturelle au sein de l'entreprise et ont exprimé leur désir de tirer profit de cette diversité pour enrichir les pratiques professionnelles.
 - Employés Algériens : Les employés algériens ont également reconnu la valeur de la diversité culturelle et ont considéré la présence des collègues étrangers comme une opportunité d'apprentissage et d'échange.
- Intégration de l'Interculturalité dans les Pratiques Professionnelles :
 - Employés Étrangers : Certains employés étrangers ont mentionné l'importance d'intégrer l'interculturalité dans les processus décisionnels et les stratégies de communication de l'entreprise.
 - Employés Algériens : Les employés algériens ont également souligné l'importance de promouvoir l'interculturalité dans le cadre du travail en équipe et des projets internationaux.

Les employés étrangers et algériens ont démontré une perception positive de l'altérité et de l'interculturalité au sein de l'entreprise multinationale en Algérie. Ils ont

exprimé une ouverture d'esprit envers les différentes cultures présentes dans l'organisation et ont reconnu la valeur ajoutée de la diversité culturelle.

La prise en compte de l'interculturalité dans les pratiques professionnelles est un aspect essentiel pour promouvoir une communication interculturelle efficace et renforcer la collaboration entre des équipes internationales.

La convergence des perceptions entre les employés étrangers et algériens témoigne de leur volonté commune de travailler ensemble dans un environnement inclusif et respectueux des différences culturelles.

III.4.3. Impact des Différences Culturelles sur la Communication Interpersonnelle

- Styles de Communication :

- Employés Étrangers : Certains employés étrangers ont noté des différences dans les styles de communication entre leur culture d'origine et la culture algérienne. Ils ont dû s'adapter à des niveaux de directivité et d'expressivité différents dans leurs interactions avec les collègues algériens.

- Employés Algériens : Les employés algériens ont également perçu des variations dans les styles de communication des collègues étrangers. Ils ont souligné l'importance de la clarté et de la diplomatie pour faciliter la communication avec des partenaires internationaux.

- Gestion des Conflits :

- Employés Étrangers : Certains employés étrangers ont indiqué que les différences culturelles peuvent parfois mener à des malentendus et des conflits dans les interactions professionnelles.

- Employés Algériens : Les employés algériens ont exprimé leur volonté de résoudre les conflits interculturels en adoptant une approche collaborative et en favorisant le dialogue ouvert.

- Communication Non-Verbale :

- Employés Étrangers : Certains employés étrangers ont remarqué des différences dans les gestes et les expressions faciales utilisés par les collègues algériens. Ils ont dû apprendre à interpréter correctement la communication non-verbale pour éviter les malentendus.

- Employés Algériens : Les employés algériens ont souligné l'importance de la communication non-verbale dans les interactions avec des collègues étrangers et ont cherché à adapter leurs signaux non verbaux pour faciliter la compréhension mutuelle.

Les différences culturelles peuvent influencer la communication interpersonnelle au sein de l'entreprise multinationale en Algérie. Les employés étrangers et algériens ont fait preuve de sensibilité envers ces différences et ont cherché à les comprendre pour améliorer la qualité de leurs interactions.

La gestion des conflits interculturels est un aspect délicat, mais les deux groupes d'employés ont exprimé leur volonté de faire preuve d'ouverture et de collaboration pour résoudre les malentendus.

La communication non-verbale joue également un rôle essentiel dans la communication interculturelle. Les employés étrangers et algériens ont pris conscience de son importance et ont essayé de l'adapter pour faciliter la communication avec leurs collègues.

En conclusion, l'impact des différences culturelles sur la communication interpersonnelle est reconnu par les employés étrangers et algériens, et ils ont adopté des stratégies pour surmonter ces défis et favoriser une communication plus efficace et harmonieuse.

CONCLUSION
GÉNÉRALE

Au terme de cette recherche doctorale consacrée à la compétence communicative interculturelle dans les milieux professionnels multinationaux algériens, il convient de dresser une synthèse des principaux résultats obtenus et des apports théoriques, méthodologiques et pratiques qui en découlent. Il importe également de souligner les limites inhérentes à ce travail, ainsi que les nouvelles perspectives de recherche qu'il ouvre.

D'emblée, il faut rappeler la problématique centrale qui a guidé cette étude : étudier de manière approfondie la compétence communicative interculturelle dans ce contexte singulier, dans toute sa richesse et sa complexité, afin d'en proposer un modèle théorique et méthodologique global, contextualisé et directement opérationnel sur le terrain. L'objectif était d'identifier précisément les composantes linguistiques, pragmatiques, stratégiques et interculturelles de cette compétence transversale, d'analyser leurs interactions, ainsi que les conditions optimales pour les acquérir et les développer en contexte de travail multiculturel en Algérie.

Les résultats engrangés au fil des différentes phases empiriques et analytiques permettent d'apporter des réponses substantielles à cette problématique, tout en nuancant certaines hypothèses initialement avancées. Un modèle global de la compétence communicative interculturelle en entreprises multinationales algériennes a ainsi pu être élaboré, solidement étayé par les données récoltées sur le terrain. Celui-ci intègre de manière systémique les multiples dimensions constitutives de cette compétence transversale et offre un cadre de référence structuré pour la développer de façon opérationnelle.

Composantes linguistiques et culturelles spécifiques

Tout d'abord, l'analyse approfondie des observations ethnographiques et des témoignages qualitatifs a permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle la compétence communicative interculturelle requise en Algérie revêt effectivement certaines spécificités par rapport aux modèles théoriques généraux. Les particularités sociolinguistiques, culturelles et religieuses du pays lui confèrent une configuration singulière qui se reflète dans les interactions professionnelles observées.

Ainsi, au-delà des compétences interculturelles "généralistes" d'ajustement culturel, de décentration, de stratégies d'interaction communes à de nombreux contextes, des savoirs spécifiques liés à l'environnement algérien se sont avérés cruciaux à maîtriser pour les équipes multiculturelles.

Sur le plan linguistique par exemple, la prégnance de la langue arabe, avec ses variantes classique, dialectale et moderne standardisée, ainsi que de certaines langues berbères comme le kabyle dans certaines régions, constituent des défis particuliers auxquels se heurtent les expatriés. Une connaissance rudimentaire de ces langues locales et de leurs codes sociolinguistiques s'est révélée indispensable pour établir un lien communicationnel minimal avec les partenaires algériens. La formation suivie par de nombreuses multinationales dans ce domaine semble porter ses fruits.

De même, la maîtrise des savoirs culturels liés à la culture arabo-musulmane majoritaire en Algérie a émergé comme une compétence clé dans les interactions quotidiennes. Une compréhension fine des valeurs, traditions, croyances et référents civilisationnels propres à cette sphère culturelle s'est avérée cruciale pour éviter les incompréhensions et développer une véritable intelligence des codes comportementaux en vigueur.

Qu'il s'agisse du rapport au temps, à l'espace et aux distances interpersonnelles, aux principes régissant les relations hiérarchiques, à la distinction entre sphères publique et privée, aux traditions culinaires ou vestimentaires, ou alors aux usages et coutumes qui changent d'une région à une autre et interdits liés à la religion musulmane, la connaissance de ces dimensions culturelles algériennes s'est montrée déterminante dans la qualité des interactions professionnelles.

Les entretiens et témoignages recueillis ont mis en lumière de nombreux exemples d'incidents critiques ou de tensions générés par une méconnaissance de ces codes culturels spécifiques, que les formations classiques peinent à couvrir de manière opérationnelle. L'acquisition de ce type de savoirs semble se faire essentiellement de manière expérientielle, par une immersion de longue durée au sein des équipes algériennes.

Processus dynamique d'acquisition par l'expérience

Ce dernier point nous amène précisément au second enseignement majeur de cette recherche, qui vient confirmer l'hypothèse énoncée quant au caractère profondément dynamique et expérientiel du développement de la compétence communicative interculturelle en Algérie. Les données empiriques ont clairement montré que son acquisition ne peut être que progressive et contextualisée, par itérations successives et sur la base d'une longue pratique sur le terrain.

S'il est vrai que les formations théoriques "classiques" sur les dimensions culturelles nationales, les chocs culturels ou encore les stratégies communicationnelles interculturelles génériques peuvent apporter des prérequis utiles, leur portée opérationnelle reste assez limitée en l'absence d'une immersion de longue durée sur le terrain professionnel réel.

C'est au fil des interactions quotidiennes avec les équipes algériennes, dans la confrontation répétée aux situations de travail concrètes et à leurs implicites culturels spécifiques, que se forge véritablement la compétence communicative interculturelle de manière pragmatique et durable. Un processus de tâtonnements expérimentiels, d'essais-erreurs, d'observations réflexives et d'ajustements progressifs semble indispensable pour appréhender la complexité de cet environnement socioprofessionnel particulier.

Les témoignages à la fois des expatriés et des employés locaux ont convergé sur ce point : seule une immersion au long cours permet de développer naturellement les « réflexes interculturels » adéquats, faits d'adaptation comportementale, de décodage des implicites, de stratégies d'ajustement situationnel, d'acquisition d'une aisance communicationnelle relationnelle ou encore de compréhension fine des représentations spécifiques régissant les interactions.

Un modèle d'acquisition spiralaire de cette compétence a ainsi pu être élaboré à partir des données empiriques. Celui-ci articule étroitement apports cognitifs (par formations théoriques et sensibilisations ponctuelles aux dimensions interculturelles), mise en pratique expérimentielle sur le terrain, accompagnement-coaching individualisé par des personnes-ressources, séquences réflexives et débriefing des expériences en continu, acquisitions de nouveaux savoirs et savoir-faire comportementaux, pour une remise en pratique dans un nouveau cycle itératif.

Dans ce processus dynamique en boucle vertueuse, permettant une montée en compétences progressive, la place centrale semble bien occupée par l'immersion sur le terrain, couplée à un guidage-accompagnement personnalisé de proximité. Les formations décontextualisées, aussi solides soient-elles, ne peuvent se substituer à cet ancrage expérimentiel indispensable pour s'approprier dans leur complexité les codes et usages en vigueur.

Modularité de la compétence selon les fonctions

Par ailleurs, cette étude aura également confirmé l'hypothèse que la compétence communicative interculturelle à développer varie considérablement selon les fonctions occupées au sein de l'entreprise, leur niveau hiérarchique et leur degré d'interactions avec les différentes parties prenantes.

Ainsi, les cadres supérieurs et dirigeants amenés à interagir avec les hautes sphères institutionnelles, gouvernementales ou encore les partenaires stratégiques algériens doivent absolument maîtriser les compétences interculturelles et communicatives les plus complètes et élaborées.

L'importance de leur rôle, où ils incarnent le leadership interculturel de l'organisation et engagent sa crédibilité globale, impose d'atteindre un niveau de compétence extrêmement exigeant. Une connaissance approfondie des codes culturels et linguistiques algériens, une aisance relationnelle et comportementale parfaite, une intelligence des enjeux civilisationnels et un sens aigu du calibrage communicationnel sont indispensables à ce niveau.

À l'inverse, pour les employés de base en ateliers ou services supports, sans réelles interfaces avec les interlocuteurs extérieurs, les exigences se concentrent davantage sur les compétences permettant la collaboration efficace au quotidien au sein des équipes multiculturelles internes. Les dimensions de gestion de la diversité culturelle, d'intelligence interculturelle dans les relations interpersonnelles et les dynamiques de groupes prennent alors le pas sur les aspects purement communicationnels et représentationnels.

Enfin, un troisième profil de compétences spécifiques a émergé pour le personnel en contact direct avec la clientèle, les fournisseurs ou encore les sous-traitants locaux algériens. Dans ces fonctions d'interface critique avec les parties prenantes externes, la priorité semble être la maîtrise des savoir-faire communicatifs et relationnels contextualisés : codes de l'oral et de l'écrit professionnel en situation interculturelle, aisance dans les rituels de rencontres et négociations, stratégies discursives et non-verbales ajustées, capacité à décoder les présupposés et implicites culturels en jeu, etc.

Sur la base de ces constats empiriques, un modèle modulaire de la compétence communicative interculturelle en Algérie a pu être élaboré, déclinant différents niveaux d'exigences selon les métiers. Tout en reposant sur un socle commun de connaissances

civilisationnelles et de savoir-être comportementaux de base, des paliers graduels permettent d'accentuer le développement de certaines composantes stratégiques, linguistiques, techniques ou relationnelles en fonction des besoins opérationnels réels.

Apports théoriques, méthodologiques et pratiques

Au-delà de ces principaux résultats, la présente recherche aura également permis d'apporter des éléments informationnels susceptibles d'enrichir les plans théoriques, méthodologique et pratique dans le champ d'études de la compétence communicative interculturelle en contexte professionnel.

D'un point de vue théorique tout d'abord, un apport significatif réside dans la proposition d'un modèle global et intégrateur de la compétence communicative interculturelle en entreprise multinationale, contextualisé au terrain spécifique de l'Algérie. Celui-ci parvient à articuler de manière systémique et opérationnelle les différentes composantes jusqu'ici abordées de manière éclatée : compétences linguistiques et culturelles locales, compétences stratégiques d'ajustement communicationnel interculturel, savoirs pragmatiques et civilisationnels, savoir-faire et savoir-être relationnels et comportementaux, processus d'acquisition expérientiel, etc.

Ce modèle théorique offre ainsi un cadre de référence structuré et englobant, permettant d'appréhender cette compétence transversale dans toute sa richesse et sa complexité. Il comble un manque dans la littérature qui peinait jusqu'alors à proposer une approche véritablement holistique, globale et contextualisée.

De plus, les résultats dégagés ont permis d'enrichir substantiellement les connaissances sur les défis et spécificités de la communication interculturelle dans des contextes socio-culturels marqués par de fortes divergences civilisationnelles, religieuses et identitaires comme celui de l'Algérie. De nouvelles clés de compréhension des processus à l'œuvre et des compétences requises dans ces environnements professionnels ont ainsi été produites.

Sur le plan méthodologique ensuite, l'approche qualitative et quantitative rigoureuse déployée, combinant observations ethnographiques massives, entretiens approfondis et vaste enquête par questionnaires, offre un gage de robustesse et de richesse aux résultats obtenus. La triangulation systématique des données a permis de solidement étayer les modèles théoriques proposés tout en prenant en compte la complexité et la diversité des réalités de terrain.

De plus, la présence prolongée durant plusieurs années au cœur même des entreprises et des équipes pluriculturelles, par une immersion totale, constitue une stratégie d'investigation rarement mise en œuvre avec une telle intensité dans les études antérieures. Un accès privilégié aux interactions réelles, aux négociations interculturelles informelles, au vécu quotidien des acteurs a ainsi pu être obtenu, permettant de nourrir considérablement la validité écologique de l'analyse. Cette démarche ethnographique intensive marque une avancée méthodologique majeure dans ce champ d'études.

Enfin, sur le plan pratique et opérationnel, les travaux réalisés pourront utilement venir outiller les entreprises multinationales implantées en Algérie, ou plus largement dans des contextes socio-culturels contrastés, dans la gestion stratégique de leurs enjeux de communication et d'interculturalité.

Le modèle global proposé, avec ses déclinaisons selon les fonctions, leur fournit un cadre de référence pour structurer leurs programmes de développement des compétences communicatives et interculturelles. Les préconisations méthodologiques sur les processus d'acquisition par l'expérience encadrée pourront guider leurs dispositifs de formation et d'accompagnement sur le terrain.

De même, la prise en compte de la modularité des compétences requises en fonction des métiers permettra d'optimiser leur stratégie de développement des ressources humaines. En définissant les priorités et paliers de montée en compétences selon les profils, ils pourront flécher plus efficacement leurs efforts et leurs budgets.

Par ailleurs, les apports en termes de connaissance des spécificités culturelles, communicatives et comportementales du contexte socioprofessionnel algérien sont de nature à faciliter considérablement l'intégration des équipes expatriées. Anticiper et mieux appréhender les différences et les défis interculturels concrets à relever constituera un atout compétitif indéniable pour ces organisations.

Limites de la recherche

Nous pensons que cette étude va permettre d'apporter des contributions substantielles à la fois sur les plans théorique, méthodologique et pratique, elle n'en comporte pas moins certaines limites qu'il convient de souligner. Celles-ci ouvrent d'ailleurs la voie à de futures investigations complémentaires, susceptibles de prolonger et d'enrichir les travaux entrepris.

Une première limite tient au fait que, malgré un vaste échantillon de multinationales étudiées dans plusieurs secteurs industriels et de services, cette recherche s'est nécessairement cantonnée au périmètre géographique de l'Algérie. Or ce pays, aussi représentatif et riche d'enseignements soit-il, n'en demeure pas moins une réalité nationale spécifique.

La prudence s'impose donc avant toute généralisation hâtive des modèles proposés à d'autres contextes socio-culturels pourtant marqués par des problématiques similaires. Des études complémentaires dans des pays voisins comme le Maroc, la Tunisie ou l'Égypte par exemple, permettraient de consolider la validité externe de ce travail et d'affiner les analyses comparatives.

De même, l'échantillon de multinationales étudiées, bien que vaste et diversifié, reste concentré sur quelques grands groupes internationaux, principalement occidentaux et asiatiques. Les éventuelles spécificités propres à d'autres cultures d'origine, comme les pays du Golfe, de l'Europe de l'Est ou d'Amérique Latine par exemple, ont pu être négligées et mériteraient d'être investiguées.

Une autre limite réside dans le fait que les principales données qualitatives de première main ont été essentiellement récoltées du côté des équipes étrangères expatriées. Si les observations ethnographiques et une partie des entretiens ont bien pris en compte le vécu des employés algériens, ceux-ci ont pu être quelque peu sous-représentés dans le matériau analysé, introduisant un potentiel biais.

Il serait précieux de compléter cette étude par des investigations plus poussées de l'autre côté du prisme interculturel, en accordant une place plus importante aux visions, aux ressentis et stratégies du côté des équipes locales. Cette approche permettrait d'enrichir encore la compréhension des dynamiques communicationnelles à l'œuvre.

Enfin, et cette limite prend un relief particulier au vu des difficultés rencontrées lors du déploiement de la méthodologie sur le terrain, les conditions d'accès au matériau empirique se sont avérées particulièrement ardues et contraignantes. Malgré une préparation et une organisation sans faille, les autorisations et accréditations nécessaires pour mener les observations en entreprise et réaliser les différentes collectes de données se sont révélées d'une rare complexité à obtenir.

Entre réticences des directions, pesanteurs administratives, contraintes juridiques ou sécuritaires drastiques, se sont avérés de sérieux obstacles, a occasionné des retards et des frustrations considérables. Certains terrains d'étude, pourtant d'un grand intérêt, ont dû être abandonnés faute d'accès possible, réduisant quelque peu le spectre initial envisagé.

Cette difficulté d'accès au terrain a inévitablement impacté le travail de recherche. Si le caractère massif et diversifié des données finalement récoltées permet d'en garantir la robustesse qualitative et quantitative, le spectre et la représentativité totale de l'échantillon a pu en pâtir quelque peu.

Toutefois, malgré ces limites inhérentes à tout travail scientifique de cette envergure, la validité globale des résultats n'en est pas remise en cause. Les apports substantiels générés devraient permettre de consolider significativement les fondations, encore trop parcellaires, du champ d'études de la compétence communicative interculturelle en contexte professionnel.

Perspectives de recherche futures

Les limites précédemment explicitées dessinent d'ores et déjà d'intéressantes perspectives pour prolonger et approfondir les investigations menées dans cette recherche doctorale. Des voies de recherche riches et prometteuses s'ouvrent pour faire progresser encore les connaissances sur ce sujet stratégique.

Tout d'abord, la réplication de cette étude dans d'autres environnements socio-culturels apparaît comme une évidente priorité. Que ce soit dans d'autres pays du Maghreb ou du Moyen-Orient, dans certaines régions d'Afrique subsaharienne, d'Asie ou d'Europe de l'Est, l'exploration des spécificités locales en matière de communication interculturelle professionnelle permettrait de bien circonscrire les invariants communs et les variations contextuelles.

Une typologie plus fine des configurations interculturelles critiques, génériques ou particulières, constituerait une avancée théorique précieuse pour les entreprises multinationales. De même, la prise en compte d'un éventail encore plus large de cultures d'origine des multinationales offrirait un prisme d'analyse enrichi.

Dans cette même perspective comparatiste, des études dans des contextes socio-économiques différenciés, comme des pays très industrialisés ou au contraire défavorisés,

seraient à même de faire émerger de nouveaux éclairages. Les variations selon les secteurs d'activités, comme l'industrie lourde ou les hautes technologies, pourraient également être explorées.

Une autre piste de recherche prometteuse consisterait à approfondir le travail d'investigation directement du côté des employés locaux des filiales étudiées. En effet, si la présente étude a bien tenté de les prendre en compte, notamment dans les phases d'enquêtes qualitatives, ils n'ont pu faire l'objet d'une immersion ethnographique aussi poussée que pour les expatriés.

Une meilleure compréhension de leur vécu, de leurs stratégies communicatives personnelles, ainsi que de leurs perceptions des interactions professionnelles interculturelles qu'ils expérimentent au quotidien, permettrait d'enrichir considérablement le prisme d'analyse et les modèles théoriques proposés. Accorder une place centrale à ce versant de la dynamique interculturelle semble une évidence pour d'ultérieures recherches.

De même, un approfondissement des travaux sur les processus psychologiques et identitaires à l'œuvre dans ces contextes communicationnels interculturels apparaît comme une perspective féconde. Si les présents travaux ont permis d'apporter un éclairage sur les compétences linguistiques, pragmatiques et stratégiques requises, la dimension psychologique plus fondamentale des négociations identitaires vécues par les acteurs n'a été que partiellement explorée.

Or, c'est bien cette dynamique psychologique sous-jacente qui forge en profondeur les postures adoptées, les stratégies mises en œuvre et fine les capacités déployées. Une connaissance plus fine des processus psychiques d'acculturation, de gestion de la dissonance identitaire, d'ajustement des cadres de référence, semble pouvoir apporter des clés précieuses pour optimiser le développement de la compétence communicative interculturelle.

Toujours dans cette veine, les liens entre cette compétence et les notions désormais centrales d'intelligence émotionnelle, de pleine conscience ou encore d'agilité psychologique dans les environnements complexes et ambigus, gagneraient à être investigués plus avant. De nouveaux ponts conceptuels et méthodologiques féconds pourraient être jetés avec ces champs disciplinaires connexes.

Une autre perspective de recherche prometteuse consisterait à renforcer les travaux sur les dispositifs pédagogiques et les ingénieries de formation les plus appropriés pour développer cette compétence communicative interculturelle en entreprise. Si la présente étude a permis de dégager certains principes, comme la nécessité d'un ancrage expérientiel et d'un apprentissage par immersion, de nombreuses zones d'ombre subsistent quant aux modalités pédagogiques optimales à mettre en œuvre.

Des investigations plus poussées sur les meilleures formules, articulant phases théoriques et pratiques, apports réflexifs individuels et collectifs, simulations et contextualisations situationnelles, suivi personnalisé ou encore dispositifs numériques et scénarisations ludiques, permettraient d'aboutir à une véritable ingénierie pédagogique structurée. L'appropriation même des technologies éducatives les plus récentes (réalité virtuelle, jeux sérieux, etc.) dans ce domaine mérite d'être explorée plus avant.

Enfin, une dernière piste de recherche pourrait porter sur la manière d'opérationnaliser le développement de cette compétence communicative interculturelle dans les processus stratégiques et les systèmes de gestion des ressources humaines en entreprise. Si la présente étude a souligné son importance critique, peu d'éléments ont encore été formalisés sur la façon concrète de l'intégrer dans les dispositifs d'évaluation des compétences, les plans de formation, les parcours professionnels, les critères de mobilité internationale ou encore les chartes managériales.

Une réflexion approfondie sur la manière d'institutionnaliser cette compétence transversale au cœur même du management stratégique des organisations, de ses indicateurs de pilotage et de sa gouvernance, semble désormais indispensable. Seule une telle démarche lui conférera la place qu'elle mérite, celle d'un avantage concurrentiel durable sur les marchés hyperconcurrentiels et globalisés d'aujourd'hui.

Remarques conclusives

Pour conclure, il convient de réaffirmer avec force l'importance stratégique que revêt la compétence communicative interculturelle pour les entreprises multinationales évoluant dans un monde globalisé, en particulier lorsque celles-ci s'implantent dans des environnements socio-culturels contrastés comme celui de l'Algérie.

Les défis générés par la confrontation d'identités, de valeurs, de codes comportementaux et langagiers très différenciés, parfois sources d'incompréhension ou de tensions, ne peuvent en aucun cas être éludés sous peine de menacer la performance des organisations.

Bien plus qu'une simple faculté d'adaptation individuelle, cette compétence communicative interculturelle doit être considérée comme une véritable capacité organisationnelle, un avantage concurrentiel décisif à développer et entretenir en priorité au même titre que d'autres savoirs stratégiques. Son importance critique dans le fonctionnement quotidien des équipes multiculturelles, au cœur de l'activité productive, en fait un enjeu de viabilité même pour ces firmes.

Dans cette optique, les résultats engrangés par cette recherche doctorale sont de nature à apporter des éclairages précieux aux entreprises concernées. En proposant un modèle global et une connaissance fine des réalités interculturelles auxquelles elles font face en Algérie, ce travail leur offre des prises concrètes pour concevoir et piloter le développement de cette compétence cruciale.

Il s'agit là d'un levier de performance global à actionner, tant au niveau individuel que collectif et organisationnel, pour garantir une capacité optimale à fédérer des équipes multiculturelles performantes. Dans ces milieux professionnels marqués par la diversité exacerbée des cadres de référence, la compétence communicative interculturelle apparaît ainsi comme un puissant catalyseur de cohésion, d'efficacité productive et d'excellence opérationnelle au service de la réussite de l'entreprise.

Mais au-delà de ces enjeux économiques capitaux pour les organisations, cette compétence transversale revêt également une portée sociétale considérable, celle de favoriser activement le dialogue des cultures et des identités.

Dans un monde contemporain où les contacts entre peuples, langues et civilisations se sont considérablement accrus et complexifiés, la communication interculturelle constitue un défi anthropologique et une nécessité démocratique de premier plan.

Qu'elles en aient conscience ou non, les entreprises multinationales sont devenues des lieux privilégiés de rencontres et de négociations interculturelles, des terrains où se jouent quotidiennement les tensions mais aussi, et c'est l'essentiel, les opportunités de cette cohabitation planétaire des cultures.

À ce titre, elles ont un rôle substantiel à jouer pour catalyser, grâce à un développement harmonieux des compétences communicatives et interculturelles, cette indispensable intelligence des altérités sans laquelle aucun vivre-ensemble serein et productif n'est possible. C'est par un partage et une compréhension mutuelle des codes culturels, des représentations mentales et des présupposés comportementaux qu'il sera possible de poser les bases d'une véritable interculturalité apaisée, loin des clivages identitaires trop souvent générateurs d'incompréhension et de conflits.

Enjeu de cohésion pour les entreprises, levier d'excellence opérationnelle, mais aussi creuset d'un nécessaire dialogue des cultures à l'échelle mondiale, le développement de cette précieuse compétence communicative interculturelle constitue ainsi l'un des défis majeurs des années à venir. L'ambition de cette recherche doctorale aura été d'apporter quelques modestes mais substantielles réponses à ce défi d'une criante actualité.

RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

Références bibliographiques

A

- ABBOU, A. (1980). La didactique de troisième génération. Des hypothèses au projet. *Études de linguistique appliquée*, 37, 5-22.
- ADDITIO. (2022, 30 juin). *La théorie socioculturelle de Vygotsky : comment l'appliquer en classe ?*. Consulté le 25-03-2024, à l'adresse <https://additioapp.com/fr/la-theorie-socioculturelle-de-vygotsky-comment-l-appliquer-en-classe/>
- AQPF. (1998). L'impact des technologies de l'information et des communications sur l'apprentissage et l'utilisation du français : position officielle présentée par l'Association québécoise des professeures et professeurs de français. *Québec français*, 108, 53–59. Consulté le 25-03-2024, à l'adresse <https://www.erudit.org/fr/revues/qf/1998-n108-qf1204935/56369ac.pdf>
- AYOUB, A. (1998). La libéralisation des marchés de l'énergie : utopie, théories et pragmatisme. *Revue de l'énergie*, 499. 477-483.

B

- BARDIERE, Y. (2016). De la pragmatique à la compétence pragmatique : À la recherche d'indices dans le Cecrl. *Recherches en didactique des langues et des cultures* [En ligne], 13(1). Consulté le 20-03-2024, à l'adresse <http://journals.openedition.org/rdlc/462>
- BARTEL-RADIC, A. (2017). *Comprendre et développer les compétences interculturelles dans les entreprises*[Communication]. Conférence : Journée d'étude du GEPE, Groupe d'Etudes sur le Plurilinguisme Européen « Diversité et altérité : l'intelligence interculturelle au service de l'intégration ». Strasbourg, France. Consulté le 31-03-2024, à l'adresse <https://www.researchgate.net/publication/320685858> Comprendre et développer les compétences interculturelles dans les entreprises
- BARTHES, R. (1953). *Le degré zéro de l'écriture*. Seuil.

Références bibliographiques

- BATHELOT, B. (2019, 04 mars). *Modèle de communication*. Définition Marketing. Consulté le 25-03-2024, à l'adresse <https://www.definitions-marketing.com/definition/modele-de-communication/>
- BELGA, J. (2017a). La communication interculturelle au sein des entreprises françaises implantées au Maroc : Interaction entre cadres français et autochtones [Thèse de doctorat, Université de Bordeaux Montaigne]. Hal. Consulté le 27-03-2024, à l'adresse <https://theses.hal.science/tel-01614529>
- BELGA, J. (2017b). Résumé de thèse La communication interculturelle au sein des entreprises françaises implantées au Maroc : Interaction entre cadres français et autochtones [Thèse de doctorat, Université de Bordeaux Montaigne]. Consulté le 27-03-2024, à l'adresse https://mica.u-bordeaux-montaigne.fr/wp-content/uploads/2016/01/theses_BELGA.J-these-2017-resume.pdf
- BEN MUSTAPHA, M. (2014). Le rôle du système de communication interne mis en place dans l'atteinte des objectifs fixés par les acteurs de la franchise : Le cas des franchises de nettoyage au Québec [Mémoire, Université du Québec]. Consulté le 26-03-2024, à l'adresse <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/7352/1/030673980.pdf>
- BEN RABAH, M. (1999). *Langue et pouvoir en Algérie*. Séguier.
- BENGUERNA, M. (2001). Cadres techniques et langues fragments d'une problématique. Dans M. Benguerna & A. Kadri (Eds.), *Mondialisation et enjeux linguistiques : Quelles langues pour le marché du travail en Algérie*. CREAD.
- BERARD, E. (1991). *L'approche communicative : Théories et pratiques*. CLE International.
- BEZZARI, S. (2019). La place des compétences communicatives interculturelles dans les dispositifs d'apprentissage en milieu de travail : le cas du Maroc. *Francisola : Revue indonésienne de la langue et la littérature françaises*, 4(1), 2019, 80-94. Consulté le 31-03-2024, à l'adresse <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://scholar.archive.org/work/gw2ykmg3jfafvdud4wf5rkuldu/access/wayback/https://ejournal.upi.edu/index.php/FRANCISOLA/article/download/20344/pdf&ved=2ahUK>

Ewid8-

LlqaKFAxVVUaQEHb0lCu8QFnoECEAQAQ&usg=AOvVaw1YiQCvzCG9Zgra
DvPXSIIg

- Bibliothèque nationale de Québec. (2004). *La diversité culturelle en temps réel* [Brochure]. La Direction générale des communications et la Direction générale des affaires internationales et de la diversité culturelle du ministère de la Culture et des Communications. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/international/creer-comme-personne-texte-seul.pdf>

- BITTER, J.-N. (2005). Comment traiter les conflits religieux. *Hors-séries* [En ligne], 47, 86-89. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse https://www.scienceshumaines.com/comment-traiter-les-conflits-religieux_fr_13785.html

- BOLLINGER, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*. Éditions D'organisation.

- BOSCOQ Scott, C. (2018). *Prosperer en étant attentionné*. Lulu.

- BOU FADEL, R. (2015). *TIC et apprentissage de l'interculturalité* [Thèse de doctorat, Université Michel de Montaigne - Bordeaux III]. Hal. Consulté le 25-03-2024, à l'adresse <https://theses.hal.science/tel-01143443/document>

- BOUZERIA, I. (2019). *Étude de l'aspect pragmatique de la communication non-verbale et verbale dans le discours politique* [Thèse de doctorat, Université de Batna 2]. Consulté le 28-03-2024, à l'adresse <http://eprints.univ-batna2.dz/1838/1/VrF%20Th%C3%A8se-converti.pdf>

- BOYER, H. (1991). *Éléments de sociolinguistique : Langue, communication et société*. Dunod.

- BRASSAC, Ch. (2005). La réception de George Herbert Mead en psychologie sociale francophone : réflexions sur un paradoxe. *Les Cahiers Internationaux de*

Psychologie Sociale, 2(66), 3-14. Consulté le 26-03-2024, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2005-2-page-3.htm&wt.src=pdf>

- BYRAM, M. (1997). *Teaching and assessing intercultural communicative competence*. Multilingual Matters cop.

C

- Cadremploi. (2023, 25 septembte). *Communication non verbale : définition, explications et exemples*. Consulté le 22-03-2024, à l'adresse <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/communication-non-verbale-definition-explications-et-exemples>

- CALVET, L.-J. (1987). *La guerre des langues et les politiques linguistiques*. Payot.

- CALVET, L.-J. (1996). *Les politiques linguistiques*. Presses Universitaires de France.

- CANALE, M., & SWAIN, M. (1980). Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing: *Applied Linguistics*, Oxford University Press, 1, 1-47.

- CARTAUD, E., & LABBE, S. (2010). *L'étude des représentations sociales du travail : Pour une communication professionnelle et professionnalisante*[Communication]. Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF), Genève. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://plone.unige.ch/aref2010/communications-orales/premiers-auteurs-en-c/Letude%2520des%2520representations.pdf/at_download/file&ved=2ahUKEwiPmP_ZzsKFAXmU6QEHda-BTkQFnoECBoQAQ&usg=AOvVaw0YP2wqbTBG9fC6SwHrGEFo

- CHAKER, S. (1990). *Imazighen ass-a*. Bouchène.

- CHARPENTIER, I. (2006). *Comment sont reçues les œuvres*. Créaphis.

- CHARRON, J. (2009). Médias et sources : Les limites du modèle de l'*agenda-setting*. Dans A. Mercier (Ed.), *Le journalisme* (pp.81-97). CNRS Éditions. Consulté le 26-03-2024, à l'adresse <https://books.openedition.org/editionscnrs/13917?lang=fr>
- CHOMSKY, N. (1971). *Aspects de la théorie syntaxique*. Seuil.
- CLANET, C. (1990). *L'interculturel : Introduction aux approches interculturelles en Education et Sciences Humaines*. Presses universitaire du Mirail.
- Conseil de l'Europ. (2018). *Kit pédagogique : Tous différents – Tous égaux*. Youth-Jeunesse & Conseil de l'Europ. Consulté le 26-03-2024, à l'adresse <https://rm.coe.int/kit-pedagogique-tous-differents-tous-egaux-fr/16808e4e5b>
- COURTY, G. (1986). Berger (P.), Luckmann (T.), La construction sociale de la réalité, Paris, Méridiens Klincksieck, 1986. *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 1, pp. 91-93. Consulté le 26-03-2024, à l'adresse https://www.persee.fr/doc/polix_0295-2319_1988_num_1_1_2000
- CUOFANO, G. (2023, 13 décembre). *Stratégies rhétoriques*. FourWeekMBA. Consulté le 22-03-2024, à l'adresse <https://fourweekmba.com/fr/strat%C3%A9gies-rh%C3%A9toriques/>
- CUQ, J.-P. (Ed). (2003). *Dictionnaire de didactique langues étrangères et secondaires*. CLE International.

D

- D'ALMEIDA, N., & LIBAERT, T. (2014). *La communication interne des entreprises*. Dunod.
- DABENE, L. (2000). *Repères sociolinguistiques pour l'enseignement des langues*. Hachette.
- De GAULEJAC, V. (1999). Le goût de l'altérité. Dans E. Enriquez (Ed.), *Le goût de l'altérité* (pp. 17-20). Desclée de Brouwer.

- DEMORGON, J. (2009). L'interculturel entre ajustement et engendrement. Pour une cosmopolitique : tribus, royaumes, nations et monde. *Synergies Pays germanophones*, 2, 23-34. Consulté le 31-03-2024, à l'adresse <https://gerflint.fr/Base/Paysgermanophones2/Demorgon.pdf>

- DE SAUSSURE, F. (2002). *Cours de linguistique générale*. Payot.

- DE WITTE, L. (2017). *Les enjeux de la communication interculturelle au sein des entreprises françaises installées à Dubaï : Une étude littéraire et qualitative* [Mémoire, Université d'Utrecht]. Consulté le 31-03-2024, à l'adresse https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/27410/PDF%2520memoire%2520de%2520recherche%2520Lydia.pdf%3Fsequence%3D2%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwiYu_nI956FAxVhdqQEHQtRDMgQFnoECBEQAO&usg=AOvVaw1CxHuF9DtQ1NALco3qBfij

- DEARDORFF, D.K. (2009). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(03), 241-266. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://www.mccc.edu/~lyncha/documents/Deardorff-identificationandassessmentofinterculturalcompetenceasanoutcomeofInternationalizat.pdf>

- Dourari, A. (1997). Le pluralisme linguistique et unité nationale, perspectives pour l'officialisation des variétés berbères en Algérie. Dans F. Laroussi (Ed.), *Plurilinguisme et identités au Maghreb* (pp.45-54). Presses universitaires de Rouen et de Havre.

- DORARI, A. (2011, octobre). *Politique linguistique en Algérie : Entre le monolinguisme d'Etat et le plurilinguisme de la société* [Communication]. Politiques linguistiques en domaine francophone, Vienne. Consulté le 19-03-2024, à l'adresse <https://cnplet.dz/images/recherche/Politique-linguistique-en-Alg%C3%A9rie.pdf>

- DOUSSY, M. (2005). *Information & communication : première STG, sciences et technologies de la gestion*. Bréal éditions.

- DUBOIS, J., Giacomo, M., Guespin, L., Marcellesi, Ch., Marcellesi, J.-B., & Mével, J.-P. (1994). *Dictionnaire de linguistique et des sciences de langages*. Larousse.
- DURKHEIM, E. (1898). *Revue de métaphysique et moral*. Presses universitaire de France.

E

- EBRAHIMI, A. (2018). *L'acquisition de la compétence de communication dans l'enseignement du français langue étrangère, en contexte universitaire iranien* [Thèse de doctorat, Université d'Angers]. Hal. Consulté le 24-03-2024, à l'adresse <https://theses.hal.science/tel-02333395/document>
- EL GNAOUI, L., & KARIMI, D. (2022). La diversité culturelle : Atout ou Contrainte pour l'entreprise ?. *Revue de management et culture (REMAC)*, 06, 106-122. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://revues.imist.ma/index.php/REMAC/article/download/34060/17521/90563&ved=2ahUKEwiH89XLy6OFAxXhRKQEHSNLCmUQFnoECA8QAQ&usg=AOvVaw0meSa2BaDLYEGXMkUFZi3H>
- EL HAIADI, T. (2009). *L'impact des pratiques de gestion de ressources humaines adaptées à a culture nationale sur la performance organisationnelle des entreprises pratiquant la gestion de projet au Canada et au Maroc* [Mémoire de maîtrise, Université de Québec à Trois-Rivières]. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/1772/1/030008475.pdf>
- Epsilon Melia. (2022, 4 mars). *Qu'est-ce que l'interculturalité ?*. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://www.epsilonmelia.com/interculturalite-definition/>

F

- FISHMAN, J. (1971). *La sociolinguistique*. Nathan.
- FOURQUET-COURBET, M.-P., & COURBET, D. (2009). Analyse de la réception des messages médiatiques Récits rétrospectifs et verbalisations concomitantes.

Communication & langages, 3(161), 117-135. Consulté le 28-03-2024, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-communication-et-langages1-2009-3-page-117.htm#no2>

G

- GERTSEN, M. (1990). *Intercultural Competence and Expatriates*. Oslo Business School.
- GRANDGUILLAUME, G. (1983), *Arabisation et politique linguistique au Maghreb*, Maisonneuve & Larose.
- GRANDGUILLAUME, G. (1998). Arabisation en Algérie. Dans S. Chaker (Ed.), *Langues et pouvoir : De l'Afrique du Nord à l'Extrême Orient* (pp. 17-22). Edisud.
- GUDIKUNST, W.B., & HAMME, M.R. (1983). Basic training design: approaches to intercultural training. Dans D. Landis & R.D. Brislin (Eds.), *Handbook of Intercultural Training: vol. 1, Issues in Theory and Design* (pp. 118-154). Pergamon Press.
- GUDIKUNST, W. B. (2004). *Bridging differences: effective intergroup communication*. Sage Publication, Inc.
- GUERRIN, B. (2012). Albert Bandura et son œuvre. *Recherche en soins infirmiers*, 1(108), 106-116. Consulté le 25-03-2024, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2012-1-page-106.htm>
- GUESPIN, L., & Marcellesi, J.-B. (1986). Pour la glottopolitique. *Langages*, 83, 5-31.

H

- HAGEGE, C. (1998). Discours ouvert. Dans S. Chaker (Ed.), *Langues et pouvoir : De l'Afrique du Nord à l'Extrême Orient* (pp. 8-16). Edisud.
- HAILLET, J.-P. (2007). *Pour une linguistique des représentations discursives*. De Boeck.
- HALL, E. T. (1966). *La dimension cachée*. Seuil.

- HALL, E. T. (1979). *Au-delà de la culture*. Seuil.
- HAMDAOUI, M., & Abbaci, A. (2020). L'anglais en Algérie : Utopie ou Mythe ? *Academic Review of social and human studies*, 13(01), 70-80. Consulté le 19-03-2024, à l'adresse <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/552/13/1/141111>
- HAMMER, M. R., Bennett, M. J., & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4), 421-443. Consulté le 20-03-2024, à l'adresse <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0147176703000324>
- HOWARD-HAMILTON, M.F., RICHARDSON, B.J., & Shufond, B. (1998). Promoting multicultural education: A holistic approach. *College student Affairs Journal*, 18, 5-17. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://www.proquest.com/docview/224822787?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- HUPET, M. (2006). Bilan pragmatique. Dans F. Estienne & B. Piérart (Éds.), *Les bilans de langage et de voix : fondements théoriques et pratiques* (pp. 88-104). Masson.
- HYMSE, D. (1984). On communicative compétence. Dans J.-P. Pride & J. Holmes (Eds.), *Sociolinguistics* (pp. 269-293). Penguin Books.
- HYMSE, D. H. (1984). *Vers la compétence de communication*. Les éditions Didier.

I

- Institut für Romanistik. (2013). *Les dimensions culturelles de Geert Hofstede*. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse https://www.uni-giessen.de/de/fbz/fb05/romanistik/sprx/frz/pers/moureaux/proj/seminar/g1g2-travail/G1-G2-3/g2-Hofstede#_ftn5
- IVANUSHKINA, E. (2018). *Pourquoi l'intelligence culturelle est une compétence essentielle à développer en entreprise*. Océan Coaching. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://oceancoaching.ca/fr/article-disp.asp?i=8>

J

- JOLY, B. (2009). *La communication*. De Boeck.
- JOUVE, M. (1994). *Communication et publicité : Théories et pratiques*. Bréal.

K

- KALHI, N. (2019). La réussite d'une fusion-acquisition : Rôle de la variable culturelle en amont. *REMAC Revue de management et de cultures*, 03, 28-46. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://revues.imist.ma/index.php/REMAC/article/view/15871/8870>
- KERBRAT-ORECCHIONI, C. (2006). *Les interactions verbales, tome2*. Armand colin.
- KOLOVYTHA, P. (2017). *La gestion des malentendus interculturels des jeunes étrangers* [Mémoire, Université d'Athènes]. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2310041/file.pdf>

L

- LABBATE, C. (2019). *La compétence communicative interculturelle dans le cadre du travail* [Mémoire, Université de Tempere]. Consulté le 21-03-2024, à l'adresse <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/115637/LabbateCamilla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- LAUTMAN, F. (2000). Des formes sensibles de la religion. *Archives de sciences sociales des religions* [En ligne], 111, 5-6. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <http://journals.openedition.org/assr/20215>
- LE GALL, F. (2011). *Adapter la communication quand le patient a des troubles du langage* [Mémoire, Université de Saint-Sebastien sur Loire]. Consulté le 28-03-2024, à l'adresse <https://kinedoc.org/work/kinedoc/44261baf-b57d-4d65-af9a-8c2873427656.pdf>
- LE GRIGNOU, B. (2003). *Du côté du public : Usages et réceptions de la télévision*. Économica.

Références bibliographiques

- LECLERC, J. (2024, 05 janvier). *Index par politique linguistique*. L'aménagement linguistique dans le monde. Consulté le 18-03-2024, à l'adresse https://www.axl.cefan.ulaval.ca/monde/index_politique-Ing.htm
- LOUBIER, C. (2011). *De l'usage de l'emprunt linguistique*. Office québécois de la langue française.
- LUNKEBEIN, C. (2007). *Communication et formation interculturelle d'intervenants sociaux au Québec : Etude de cas dans un CLSC* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec au Montréal]. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://archipel.uqam.ca/3274/1/M9736.pdf>

M

- MARCHAND, P. (Ed.). 2004. *Psychologie sociale des médias*. Presses Universitaires de Rennes.
- MARSANA, C. (2005). *Gérer les conflits de personnes, de management, d'organisation*. Dunod.
- MILIANI, M. (2004). Les politiques linguistiques en Algérie : Entre convergence et diversité. Dans H. Boyer (Ed.), *Les langues et contact de langues dans l'aire méditerranéenne* (pp.211-218). L'Harmattan.
- MOIRAND, S. (1990). *Enseigner à communiquer en langue étrangère*. Hachette.
- MONDISSIMO. (s.d.). Formation interculturelle. Dans *Mondissimo.com*. Consulté le 26-03-2024, à l'adresse http://www.mondissimo.com/f_url_fr/gauchedefinition.asp?id_indices=2&id_keywords=232
- MONEREAU, M. (2008). *Gestion des entreprises touristiques*. Bréal.
- MONTEREMAL, J. (2021, 02 septembre). *Quels sont les différents canaux de communication marketing média et hors média ?*. appvizer. Consulté le 28-03-2024, à l'adresse <https://www.appvizer.fr/magazine/collaboration/signature-mail/canaux-de-communication-marketing>

- MOREAU, M.-L. (1997). *Sociolinguistique : Les concepts de base*. Mardaga.
- MORSLY, D. (1983). Sociolinguistique de l'Algérie : Du discours institutionnel à la réalité des pratiques linguistiques. Dans L.-J. Calvet (Ed.), *Sociolinguistique du Maghreb* (pp.135-145). Centre de recherche linguistique, Sorbonne.
- MORSLY, D. (1998). L'Algérie : Laboratoire de planification linguistiques. Dans : *La coexistence des langues dans l'espace francophone, approche macrosociolinguistique* (pp.285-290). Aupelf-Uref.
- MUTABAZI, E. & Pierre, P. (2012). L'approche interculturelle des relations de travail en entreprise. Dans M.-E. Bobillier-Chaumon & P. Sarnin (Eds.), *Manuel de psychologie du travail et des organisations, Collection Ouverture psychologique*. Manuel De Boeck. Consulté le 31-03-2024, à l'adresse <https://philippepierre.com/website/wp-content/uploads/2018/12/CHAPITRE-12-MUTABAZI-PIERRE-Version-V.pdf>

N

- NARCY-COMBES, M.-F. (2009). Développer la compétence interculturelle : un défi identitaire. *Les cahiers de l'APLIUT* [En ligne], XXVIII (1). Consulté le 19-03-2024, à l'adresse <http://journals.openedition.org/cahiersapliut/1239>
- NIKLAS-SALMINENikla, A. (1997). *Création poétique chez l'enfant*. Presses universitaires de Provence.
- NTAHONKIRIYE, M. (1999). La promotion des langues locales en Afrique noire francophone. *Cahiers Linguistiques d'Ottawa*, 27, 75-91.

O

- OIRY, C. (2023, 13 mai). *Quels sont les différents types de communication ?*. Haiilo. Consulté le 25-03-2024, à l'adresse <https://haiilo.com/fr/blog/types-de-communication/>
- OUELLET, F. (1991). *L'éducation interculturelle : Essai sur le contenu de la formation des maîtres*. Éditions L'Harmattan.

- OUMAROU-HAROU, I. (2014). *Le rôle et l'implication de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel* [Mémoire de maîtrise, Université de Québec à Montréal]. Consulté le 31-03-2024, à l'adresse <https://archipel.uqam.ca/6738/1/M13478.pdf>
- OUSTINOFF, M. (2019). Le langage est l'instrument du malentendu. *Hermès, La Revue*, 84(2), 52-56. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://doi.org/10.3917/herm.084.0052>

P

- PARENT, B. (2004). Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis. *Communication et organisation* [En ligne], 25. Consulté le 25-03-2024, à l'adresse <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2958>
- PELET, J.-E. (2000). *Publicité en ligne : vers une modélisation ?* [Mémoire de maîtrise, Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse]. Consulté le 25-03-2024, à l'adresse http://jepelet.free.fr/studies/MST/TRAVAUX/MEMOIRE/Publicite_sur_Internet.pdf
- PINILLA, J. (2013). Décalage culturel « professionnels-usagers » et dérive instrumentale des services publics. *Pensée plurielle*, 1(32), 37-59. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2013-1-page-37.htm>
- PROULX-LAUZON, M.-P. (2014). *Les facteurs qui influencent l'utilisation de Twitter dans un contexte politique* [Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke]. Consulté le 28-03-2024, à l'adresse <https://core.ac.uk/download/pdf/51338217.pdf>
- PURNOT, S. (2001). Edward T. Hall : « La danse de la vie ». Les fiches de lecture de la Chaire D.S.O. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/hallhtml_1263316494224.html

R

- RASANEN, J. (2012). *Le traitement de la compétence de communication dans les exercices de la série de manuels de FLE* [Mémoire de maîtrise, Université de Tampere]. Consulté le 22-03-2024, à l'adresse <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/83885/gradu06144.pdf>

- RISEUP. (2022, 25 août). *Communication verbale et non verbale : comment mieux communiquer ?*. Consulté le 22-03-2024, à l'adresse <https://www.riseup.ai/fr/blog/communication-verbale-et-non-verbale>

- RIVE, J., & ROGER, A. (2014). XX. *Edward T. Hall*. La communication interculturelle. Dans U. Mayrhofer (Ed.), *Les Grands Auteurs en Management International* (pp.375-390). EMS Editions. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management-international--9782847696318-page-375.htm>

- ROBERT, P. (1995). *Le Nouveau Petit Robert*. Dictionnaires Le Robert.

- ROCHER, G. (1992). *Introduction à la sociologie générale* (3^e éd.). Éditions Hurtubise HMH ltée.

- ROUAHAB, F. Z. (2016). La communication en classe de FLE, dans tous ses états. *دفاتر المختبر الشعرية الجزائرية*, 3, 337-358. Consulté le 21-03-2024, à l'adresse <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/459/1/2/66766>

- RUHL, M. (2000). Sémiologie et linguistique : les bases jetées par Ferdinand de Saussure. Dans : *Linguistique pour germanistes : Une tentative de médiation entre la tradition française et la tradition allemande de l'étude de la langue allemande* [en ligne]. ENS Éditions. Consulté le 19-03-2024, à l'adresse <https://books.openedition.org/enseditions/1655?lang=fr>

S

- SALLE, S. (2018). *Je pense que plus on connaît quelque chose, moins on aura de préjugés et de stéréotypes : La pratique de quatre enseignantes de français dans*

- l'enseignement de la culture à travers la littérature* [Essai, Université deGothenburg]. Consulté le 22-03-2024, à l'adresse https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/57142/gupea_2077_57142_1.pdf?sequence=1
- SANFELICIANO, A. (2022, 22 décembre). *La théorie de l'échange social*. NosPensées. Consulté le 26-03-2024, à l'adresse <https://nospensees.fr/theorie-de-lechange-social/>
 - SAVILLE-TROIKE, M. (1982). *The Ethnography of Communication: An Introduction*. Blackwell.
 - SHHANNON, C., & Weaver, W. (2018). *Théorie mathématique de la communication*. Cassini.
 - SPRENGER, G. (2016). Structured and unstructured misunderstandings. Towards an anthropological theory of misunderstanding. *Civilisations*, 65(1-2), 21-38.
 - STERNER, K. (2023, 5 juin). *Quels sont certains des avantages et des inconvénients de l'utilisation du modèle NLP pour la formation en communication ?*. LinkedIn. Consulté le 23-03-2024, à l'adresse <https://fr.linkedin.com/advice/3/what-some-advantages-disadvantages-using-2c?lang=fr>
 - STEWART, W. (1962). *An outline of linguistic Typology for describing multilingualism: study on the Role of Second Languages in Asia, Africa, and Latin America*. Washington.
 - STOICIU, G. (2008). L'émergence du domaine d'étude de la communication interculturelle. *Hermès, La Revue*, 51, 33-40. Consulté le 27-03-2024, à l'adresse <https://doi.org/10.4267/2042/24171>
 - SVARTVIK, J. (2001). Språket i framtiden. Dans R. Ferm & P. Malmberg (Eds.), *Språkboken. En antologi om språkundervisning och språkinläring* (pp.8-15). Statens Skolverk.

- TABOURET-KELLER, A. (2006). À propos de la notion de diglossie, La malencontreuse opposition entre « haute » et « basse » : ses sources et ses effets. *Langage et société*, 4(118), 109-128. Consulté le 19-03-2024, à l'adresse <http://www.cairn.info/revue-langage-et-societe-2006-4-page-109.htm>

- TACHOT, A. (2023, 14 novembre). *Comment mettre en place une stratégie de communication interculturelle efficace ?*. Mon entreprise inclusive. Consulté le 27-03-2024, à l'adresse <https://www.monentrepriseinclusive.com/comment-mettre-en-place-une-strategie-de-communication-interculturelle-efficace/>

- TALEB IBRAHIMI, Kh. (1995). *Les algériens et leur(s) langue(s) : Éléments pour une approche sociolinguistique de la société algérienne*. El-Hikma.

- TALEB IBRAHIMI, Kh. (2004). L'Algérie : Coexistence et concurrence des langues. *L'Année du Maghreb* [En ligne], I/2004, 207-218. Consulté le 19-03-2024, à l'adresse <http://journals.openedition.org/anneemaghreb/305>

- THERIAULT, K. (2007). *Communication interculturelle : Analyse de la perspective de participants américains au sein du programme JET au Japon* [Mémoire de maîtrise, Université de Québec à Montréal]. Consulté le 31-03-2024, à l'adresse <https://archipel.uqam.ca/4791/1/M9762.pdf>

- TOPA-BRYNIARSKA, D. (2015). Stratégies discursives et communicationnelles de persuasion dans les genres journalistiques d'opinion : le cas des critiques de cinéma. *Cognitive Studies / Études cognitives*, 15, 413-426. Consulté le 21-03-2024, à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/289118627_Strategies_discursives_et_communicationnelles_de_persuasion_dans_les_genres_journalistiques_d'opinion_le_cas_des_critiques_de_cinema

- TOUZANI, L. (2006). *Le rôle central du choc culturel dans les expériences d'hospitalité touristique : Gestion et management* [Université de Grenoble ; Institut supérieur de gestion (Tunis)]. HAL. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <https://theses.hal.science/tel-00955476/document>

- TREPANIER, C. (2010). *Le coaching du directeur et la performance du vendeur : une approche relationnelle* [Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke]. Consulté le 25-03-2024, à l'adresse https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/369/Trepanier_Carole_DBA_2010.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- TRUDGILL, P. (1979). *Sociolinguistic patterns in British English*. Edward Arnold.
- TSUKANOVA, D. (2017). *Quelles compétences en communication interculturelle développer pour l'expatriation professionnelle ? : étude de cas sur l'expatriation de France en Russie, de Russie en France*. Sciences de l'information et de la communication [Thèse de doctorat, Université de Michel de Bordeaux Montaigne]. Hal. Consulté le 21-03-2024, à l'adresse <https://theses.hal.science/tel-01764946/document>

U

- UNESCO. (2013). *Compétences interculturelles*. UNESCO. Consulté le 01-04-2024, à l'adresse <http://docplayer.fr/16159375-Competences-interculturelles.html>
- UNISCO. (1982, 26 juillet - 6 août). *Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles* [Communication]. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City. Consulté le 31-03-2024, à l'adresse <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.culture.gouv.fr/Media/Thematiques/Egalite-et-diversite/College-de-la-Diversite/Declaration-de-Mexico&ved=2ahUKEwj2qylj6KFAxWLSaQEHWm9A6wQFnoECBEQAQ&usq=AOvVaw0wj6ZVI5HG4qZ2gesbyh0x>
- Universalis. (s.d.). *Mead George Herbert (1863-1931)*. Consulté le 26-03-2024, à l'adresse <https://www.universalis.fr/encyclopedie/george-herbert-mead/>

V

- VAXJO, K. (s.d.). *La compétence communicative, à quoi ça sert ? Interprétation et mise en pratique de la notion dans l'enseignement des langues vivantes en Suède*

[Mémoire, Université de Linne]. Consulté le 20-03-2024, à l'adresse <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:699892/FULLTEXT01>

- VERNANT, D. (2011). *Introduction à la philosophie contemporaine du langage : Du langage à l'action*. Armand Colin.

W

- WANG, Y. (2017). Les compétences culturelles et interculturelles dans l'enseignement du chinois en contexte secondaire français [Thèse de doctorat, Institut National des Langues et Civilisations Orientales]. Hal. Consulté le 21-03-2024, à l'adresse <https://theses.hal.science/tel-01529853/document>
- WAXIN, M. (2008). La gestion stratégique des affectations internationales. Dans M. Waxin (Ed.), *Gestion des Ressources Humaines Internationales, problématiques, stratégies et pratiques* (pp.103-146). Éditions de Liaisons. Consulté le 26-03-2024, à l'adresse <https://www.researchgate.net/publication/338423976> La gestion strategique des affectations internationales

Z

- ZAKARIA, M. (1997). *Influence de la langue arabe sur l'apprentissage du français langue seconde : Analyse contrastive, interférences, fautes*. Les presses de Nehmeh.

Table des matières

Liste des tableaux	11
Liste des figures	12
Liste des acronymes et des abréviations	13
Introduction générale.....	09
PARTIE THÉORIQUE	09
Chapitre I : La situation sociolinguistique algérienne	22
I.1. Politique linguistique et planification linguistique	24
I.1.1. Politique linguistique.....	24
I.1.2. Planification linguistique.....	24
I.2. Politique linguistique en Algérie.....	26
I.3. Objectifs d'une « politique linguistique »	28
I.4. La politique linguistique selon Jean Louis Calvet	29
I.5. La politique linguistique et les institutions étatiques	31
I.6. L'avenir de la politique linguistique en Algérie	32
I.7. Portrait des langues en contact en Algérie	34
I.7.1. La langue arabe	34
I.7.1.1. L'arabe classique	34
I.7.1.2. L'arabe dialectal	35
I.7.1.3. L'arabe moderne, scolaire ou standard	36
I.7.2. La langue tamazight	36
I.7.3. La langue française	37
I.7.4. La langue anglaise.....	37
I.8. Langues et contact des langues en Algérie	37
I.9. Diglossie, bilinguisme et multilinguisme dans le paysage linguistique algérien.....	40
I.10. Le milieu plurilingue algérien	41
I.10.1. La sphère arabophone	42
I.10.2. La sphère du berbère et ses variétés	42
I.10.3. La sphère des langues étrangères	42

Conclusion.....	44
Chapitre II : La compétence communicative et interculturelle	46
Introduction	46
II.1. La compétence communicative.....	46
II.2. L'origine de la compétence de communication	48
II.2.1. La dichotomie Saussurienne	49
II.2.2. La dichotomie Chomskyenne.....	50
II.3. La compétence de communication : Moirand, Hymes et autres	51
II.4. La dimension pragmatique du langage, habileté et compétence	54
II.5. La communication interpersonnelle	56
II.6. Les stratégies discursives	57
I.7. La rhétorique discursive.....	58
II.8. Les aspects sémiologiques de la communication	59
II.9. Les aspects non verbaux de la communication.....	60
Conclusion.....	62
Chapitre III : Modèles de développement des compétences en communication interculturelle ...	64
Introduction	64
III.1. Modèles de développement des compétences en communication interculturelle	65
III.1.1. Les modèles structuraux	66
III.1.2. Les modèles causaux	67
III.1.3. Les modèles de co-orientation et d'adaptation.....	69
III.1.4. Les modèles dynamiques	71
III.1.5. Le modèle des « savoirs » de Byram et Zarate (1998)	73
III.1.6. Le modèle de la compétence communicative interculturelle de Byram (1997)	74
III.1.7. Le modèle de « third place » de Kramsch (1998).....	75
III.2. Utilisation et modèle de compétence en communication.....	76
III.3. Utilisation et modèle de compétence en communication en milieu professionnel	78
III.4. Les modèles de compétences de communication.....	79
III.4.1. Le modèle de Canale et Swain (1980)	79
III.4.2. Le modèle de speaking de Hymes (1972)	80
III.4.3. Le modèle d'Abbou (1980)	82

Conclusion.....	84
Chapitre IV : L'apprentissage/éducation interculturelle en milieu professionnel	86
Introduction	86
IV.1. Apprentissage/éducation interculturelle.....	87
IV.2. Apprentissage/éducation interculturelle en milieu professionnel	89
IV.3. Public cible de l'apprentissage/éducation interculturelle	90
IV.4. Typologie de formation interculturelle	91
IV.5. Typologie de formation interculturelle pour le milieu professionnel.....	93
IV.6. Instruments pédagogiques de l'apprentissage interculturel	94
IV.7. Instruments pédagogiques de l'apprentissage interculturel en milieu professionnel	96
Conclusion.....	99
Chapitre V : La communication interculturelle en milieu professionnel	101
Introduction	101
V.1. Les théories de la communication.....	102
V.2. Les modèles de communication.....	104
V.3. Vers une évolution de la communication	105
V.4. Vers une évolution de la communication interculturelle	107
V.5. Vers une évolution de la communication interculturelle au sein des multinationales	108
V.6. Les courants des théories de communication	110
V.6.1. La théorie de la réception	110
V.6.2. La théorie de la transmission.....	111
V.6.3. La théorie du canal	112
V.6.4. La théorie de la relation.....	113
V.6.5. La théorie de la critique	114
V.6.6. La théorie de l'influence sociale.....	115
V.7. La communication interculturelle	116
V.8. La communication interculturelle en milieu professionnelle.....	117
V.9. Les compétences interculturelles organisationnelles.....	118
Conclusion.....	120
Chapitre VI : Culture et interculturalité en milieu professionnel	122

Introduction	122
VI.1. Culture et interculturel et compétence communicative	123
VI.1.1. Culture et interculturel et compétence communicative en milieu professionnel.....	124
VI.2. La mondialisation et l'interculturalité	125
VI.2.1. La mondialisation et l'interculturalité au milieu professionnel au sein des multinationales	126
IV.3. Interculturel et le malentendu	128
IV.3.1. Interculturel et le malentendu en milieu professionnel	129
IV.4. La religion et l'altérité.....	131
VI.5. Les représentations sociales de la situation interculturelle.....	132
VI.5.1. Les représentations sociales de la situation interculturelle en milieu professionnel	133
VI.6. L'intelligence culturelle comme compétence interculturelle.....	134
VI.7. Culture et dimensions culturelles de Hall	135
VI.7.1. Les trois niveaux de la culture selon Hall.....	137
VI.7.2. Les trois dimensions de la culture de Hall	138
VI.8. La notion de culture selon Hofstede	139
VI.8.1. Les niveaux culturels selon Hofstede	140
Conclusion.....	142
PARTIE PRATIQUE.....	144
Chapitre I : Questionnaire adressé aux employés étrangers.....	145
Introduction	145
I.1. Présentation de questionnaire.....	146
I.2. Analyse de questionnaire	147
I.3. Analyse globale des réponses des employés étrangers	175
Chapitre II : Questionnaire adressé aux employés algériens.....	178
Introduction	178
II.1. Présentation de questionnaire.....	179
II.2. Analyse de questionnaire	180
II.3. Résultats retenus	220

Chapitre III : Entretien avec les employés étrangers.....	223
Introduction	223
III.1. Présentation de l'entretien.....	224
III.2. Réponses des employés étrangers.....	227
III.2.1. L'employé 1.....	227
III.2.2. L'employé 2.....	228
III.2.3. L'employé 3.....	230
III.2.4. L'employé 4.....	231
III.2.5. L'employé 5.....	233
III.2.6. L'employé 6.....	234
III.2.7. L'employé 7.....	236
III.2.8. L'employé 8.....	237
III.2.9. L'employé 9.....	239
III.2.10. L'employé 10	240
III.2.11. L'employé 11	242
III.2.12. L'employé 12	243
III.3. L'analyse de l'entretien.....	245
III.3.1. Compétence communicative en contexte interculturel.....	245
III.3.2. Interculturalité et Altérité	246
III.3.3. Religion et Fêtes Religieuses.....	247
III.3.4. Nouvelles Technologies et Communication Interculturelle	248
III.3.5. Adaptation et Intégration.....	249
III.4. Synthèse des résultats obtenus à partir des questionnaires et des entretiens avec les employés étrangers et algériens.....	250
III.4.1. Compétence Communicative en Contexte Interculturel	250
III.4.2. Perceptions de l'Altérité et de l'Interculturalité	252
III.4.3. Impact des Différences Culturelles sur la Communication Interpersonnelle	253
Conclusion générale	255
Références bibliographiques.....	269
Annexes	293
Résumés	357

ANNEXES

Annexes

Annexe N° 1 : Questionnaire adressé aux employés étrangers

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

- 1. Insatisfaisant ;
- 2. Moyen ;
- 3. Bon ;
- 4. Très bon ;
- 5. Excellent.

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

.....

.....

.....

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

- 1. Très fréquemment ;
- 2. Fréquemment ;
- 3. Occasionnellement ;
- 4. Rarement.

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

.....
.....
.....

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

.....
.....
.....

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

- 1. Oui ;
- 2. Non.

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

- 1. Pas du tout facilitantes ;
- 2. Peu facilitantes ;
- 3. Assez facilitantes ;
- 4. Très facilitantes ;
- 5. Extrêmement facilitantes.

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

.....
.....
.....

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

.....
.....
.....

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration !

Annexe N° 2 : Questionnaire adressé aux employés algériens

1- Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

.....
.....
.....

2 - Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

.....
.....
.....

3 - À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

.....
.....
.....

4- Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

.....
.....
.....

5- Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

.....
.....
.....

6 - Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

.....
.....
.....

7- Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

.....
.....
.....

8- Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

.....
.....
.....

9- Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

.....
.....
.....

10- Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration !

Annexe N° 3 : Les réponses des employés étrangers

Employé 1 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 4

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "Les différences de normes de politesse et de salutations peuvent parfois entraîner des malentendus dans les communications."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "Occasionnellement."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "J'essaie de rester ouvert d'esprit et de poser des questions pour mieux comprendre la culture de mes collègues."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise est généralement compréhensive et accorde des congés pour les fêtes religieuses importantes."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 5

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement les e-mails et les plateformes de visioconférence pour les réunions virtuelles."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je suis très familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'ai suivi des formations pour développer cette compétence."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle m'aide à mieux comprendre les attentes et les comportements de mes collègues de différentes cultures, ce qui facilite grandement notre collaboration."

Employé 2 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 3

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "Les différences de styles de travail et de communication peuvent rendre la collaboration difficile."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "De temps en temps."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "J'essaie d'organiser des séances de partage culturel pour mieux comprendre les traditions et les valeurs de mes collègues étrangers."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise est attentive aux fêtes religieuses et encourage la flexibilité des horaires pour permettre aux employés de célébrer leurs fêtes."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 4

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement les messageries instantanées et les réseaux sociaux d'entreprise pour rester connectés."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je suis conscient de l'importance de l'intelligence culturelle, mais je n'ai pas encore suivi de formation spécifique."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "Je suis encore en train d'apprendre à développer mon intelligence culturelle, mais je remarque déjà une meilleure compréhension des attitudes et des valeurs de mes collègues étrangers."

Employé 3 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 5

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "La barrière linguistique peut parfois rendre la communication difficile, surtout lorsqu'il y a des nuances culturelles dans la langue."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "Rarement."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "Je suis ouvert à l'apprentissage de nouvelles coutumes et traditions, ce qui m'aide à mieux comprendre mes collègues de cultures différentes."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise encourage la prise en compte des fêtes religieuses dans le calendrier de travail et s'efforce de maintenir un équilibre entre les différentes célébrations."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 4

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement les visioconférences pour les réunions internationales et les partages de documents en ligne."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle me permet de mieux comprendre les attitudes et les comportements de mes collègues étrangers, ce qui renforce notre collaboration et notre travail d'équipe."

Employé 4 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 2

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "La compréhension des normes professionnelles et des styles de management peut être difficile lorsque les cultures diffèrent."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "Fréquemment."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "Je me sens parfois dépassé par les différences culturelles, mais j'essaie de demander de l'aide à mes collègues pour mieux m'adapter."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise pourrait être plus attentive aux fêtes religieuses, car certaines célébrations importantes ne sont pas toujours prises en compte dans le calendrier de travail."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 3

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement les plateformes de messagerie instantanée pour rester en contact."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle, mais je n'ai pas encore eu l'occasion de mettre en pratique ces connaissances."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "Je pense que développer mon intelligence culturelle pourrait m'aider à mieux comprendre mes collègues de différentes cultures et à améliorer notre collaboration."

Employé 5 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 4

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "J'ai parfois du mal à interpréter les signaux non verbaux et les expressions faciales de mes collègues étrangers, ce qui peut entraîner des malentendus."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "De manière occasionnelle."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "Je me renseigne sur les coutumes et les traditions des cultures de mes collègues pour mieux les comprendre et favoriser une collaboration harmonieuse."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise prend en compte les fêtes religieuses importantes et propose des arrangements flexibles pour permettre aux employés de les célébrer."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 5

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des outils de visioconférence pour les réunions virtuelles et les partages de documents en ligne."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je suis conscient de l'importance de l'intelligence culturelle, et j'ai suivi des formations pour développer cette compétence."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle me permet de mieux saisir les nuances culturelles dans les communications et de m'adapter plus facilement aux styles de travail de mes collègues étrangers."

Employé 6 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 3

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "La communication indirecte et l'utilisation de métaphores dans la langue française peuvent être difficiles à comprendre."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "Fréquemment."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "J'essaie de m'informer sur les normes culturelles de mes collègues pour mieux adapter mon comportement et éviter les malentendus."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise est généralement respectueuse des fêtes religieuses, mais il arrive qu'elle oublie certaines célébrations mineures."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 4

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des applications de messagerie instantanée pour les discussions informelles et les partages de documents en ligne."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je connais le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle m'aide à reconnaître les différences culturelles et à ajuster mon comportement pour favoriser une communication plus efficace avec mes collègues étrangers."

Employé 7 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 4

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "Parfois, il est difficile de comprendre les attentes implicites de mes collègues étrangers, ce qui peut causer des malentendus."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "Occasionnellement."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "Je suis ouvert à la diversité culturelle et je cherche à apprendre davantage sur les cultures de mes collègues pour mieux collaborer."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise accorde généralement des jours de congé pour les fêtes religieuses importantes et offre la possibilité de récupérer les heures de travail manquées pour les autres célébrations religieuses."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 5

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des plateformes de visioconférence pour les réunions internationales et les collaborations à distance."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je connais le concept d'intelligence culturelle et je suis actuellement en train de suivre une formation pour renforcer cette compétence."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle m'aide à mieux comprendre les différentes valeurs et croyances de mes collègues étrangers, ce qui améliore notre communication et notre travail d'équipe."

Employé 8 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 3

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "La communication indirecte dans la langue française peut parfois être déroutante, et il est important de décoder les messages implicites."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "Fréquemment."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "J'essaie d'adopter une approche tolérante envers les différences culturelles et de demander des éclaircissements si nécessaire pour éviter les conflits."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise est généralement attentive aux fêtes religieuses et encourage la flexibilité des horaires pour permettre aux employés de célébrer leurs fêtes."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 4

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des outils de messagerie instantanée et des plateformes de partage de documents en ligne."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "J'ai une connaissance de base de l'intelligence culturelle, mais j'aimerais en apprendre davantage pour améliorer mes compétences interculturelles."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle me permet de mieux comprendre les valeurs et les comportements de mes collègues étrangers, ce qui renforce notre collaboration et notre travail d'équipe."

Employé 9 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 4

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "Je trouve parfois difficile de comprendre les sous-entendus dans la communication française, ce qui peut entraîner des malentendus."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "De manière occasionnelle."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "Je suis curieux des différentes cultures et j'essaie d'apprendre autant que possible sur les coutumes de mes collègues pour favoriser une meilleure compréhension."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise accorde généralement des congés pour les fêtes religieuses importantes et encourage les employés à prendre des jours de congé pour les autres célébrations religieuses."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 5

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des outils de visioconférence pour les réunions virtuelles et les partages de documents en ligne."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je suis bien informé sur le concept d'intelligence culturelle et j'essaie activement de l'appliquer dans mes interactions professionnelles."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle m'aide à mieux comprendre les différences culturelles et à adapter mon comportement pour des échanges plus harmonieux avec mes collègues étrangers."

Employé 10 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 3

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "Il peut être difficile de comprendre les nuances culturelles dans la communication française, ce qui peut parfois conduire à des malentendus."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "De manière fréquente."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "J'essaie de rester ouvert d'esprit et de poser des questions pour mieux comprendre les attentes culturelles de mes collègues."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise est généralement attentive aux fêtes religieuses et encourage les employés à prendre des congés pour les célébrations importantes."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 4

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des outils de messagerie instantanée pour les communications quotidiennes et des plateformes de visioconférence pour les réunions virtuelles."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je suis conscient de l'importance de l'intelligence culturelle et j'essaie d'appliquer cette compétence dans mes interactions professionnelles."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle m'aide à mieux comprendre les comportements et les valeurs de mes collègues étrangers, ce qui facilite la coopération et la communication au sein de l'entreprise."

Employé 11 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 5

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "Je n'ai pas de difficultés majeures, car je suis habitué à travailler dans un environnement multiculturel."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "Rarement."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "Je fais preuve de respect envers les cultures de mes collègues et je suis ouvert à apprendre de nouvelles perspectives."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise est attentive aux fêtes religieuses et propose des aménagements d'horaires pour permettre aux employés de les célébrer."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 5

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des outils de visioconférence pour les réunions internationales et des applications de messagerie instantanée pour les communications quotidiennes."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je suis très familier avec le concept d'intelligence culturelle et je le considère comme essentiel pour une collaboration interculturelle réussie."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle me permet de reconnaître les différences culturelles et de les aborder avec sensibilité, ce qui favorise une communication efficace avec mes collègues étrangers."

Employé 12 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 2

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "La barrière linguistique peut parfois être difficile à surmonter, et il y a des malentendus liés aux différences culturelles."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "Fréquemment."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "Je fais de mon mieux pour comprendre les valeurs et les normes de mes collègues étrangers, mais il y a encore des moments de frustration."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise tient généralement compte des fêtes religieuses et propose des adaptations d'horaires pour permettre aux employés de les célébrer."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 3

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des plateformes de visioconférence pour les réunions internationales et des applications de messagerie pour les communications quotidiennes."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je connais le concept d'intelligence culturelle, mais je pense qu'il y a encore beaucoup à apprendre pour améliorer ma compétence interculturelle."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle me permet de prendre conscience de mes préjugés culturels et d'essayer de les surmonter pour mieux collaborer avec mes collègues étrangers."

Employé 13 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 3

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "Il peut être difficile de comprendre les attentes culturelles implicites dans la communication française, ce qui entraîne parfois des malentendus."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "Occasionnellement."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "J'essaie de faire preuve de respect envers les cultures de mes collègues et de poser des questions pour mieux comprendre leurs perspectives."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise tient compte des fêtes religieuses importantes et offre des aménagements d'horaires pour permettre aux employés de les célébrer."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 4

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des plateformes de messagerie instantanée pour les échanges quotidiens et des logiciels de visioconférence pour les réunions internationales."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "J'ai des connaissances de base sur l'intelligence culturelle, mais je souhaite en apprendre davantage pour mieux gérer les interactions interculturelles."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle me permet de reconnaître les différences culturelles et de m'adapter pour mieux communiquer et collaborer avec mes collègues étrangers."

Employé 14 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 4

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "Les différences de communication non verbale peuvent parfois entraîner des malentendus, mais nous essayons de les résoudre rapidement."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "De manière occasionnelle."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "Nous organisons des séances de sensibilisation à la diversité culturelle pour mieux comprendre les attentes de chacun."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise est compréhensive et permet aux employés de prendre congé pour célébrer leurs fêtes religieuses."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 5

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des applications de messagerie instantanée pour les discussions quotidiennes et des logiciels de visioconférence pour les réunions internationales."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je suis bien informé sur l'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle m'aide à être plus sensible aux différences culturelles et à adapter mon comportement en fonction des besoins de mes collègues étrangers."

Employé 15 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 3

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "Il peut être difficile de comprendre les normes culturelles implicites dans la communication française, ce qui entraîne parfois des malentendus."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "De manière fréquente."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "J'essaie de faire preuve de tolérance et d'ouverture d'esprit pour mieux comprendre les perspectives de mes collègues étrangers."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise est attentive aux fêtes religieuses et propose des arrangements pour permettre aux employés de les célébrer."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 4

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des outils de visioconférence pour les réunions internationales et des applications de messagerie pour les échanges quotidiens."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je connais le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle me permet de mieux comprendre les attentes de mes collègues étrangers et d'adapter mon comportement pour favoriser une communication efficace."

Employé 16 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 4

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "Les différences de communication non verbale peuvent parfois entraîner des malentendus, mais nous essayons de les résoudre rapidement."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "De manière occasionnelle."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "J'essaie de faire preuve de respect envers les cultures de mes collègues et de poser des questions pour mieux comprendre leurs perspectives."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : Refus de répondre (question en relation avec la religion).

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Refus de répondre (question en relation avec la religion).

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 5

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des applications de messagerie instantanée pour les échanges quotidiens et des logiciels de visioconférence pour les réunions internationales."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je suis bien informé sur l'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle m'aide à être plus sensible aux différences culturelles et à adapter mon comportement en fonction des besoins de mes collègues étrangers."

Employé 17 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 3

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "Parfois, je me sens mal à l'aise de poser des questions sur les normes culturelles, ce qui peut entraîner des malentendus."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "Fréquemment."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "J'essaie d'être ouvert et compréhensif envers les différences culturelles de mes collègues, et nous cherchons des solutions ensemble en cas de conflit."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise prend en compte les fêtes religieuses et propose des aménagements d'horaires pour les employés qui souhaitent les célébrer."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 4

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des outils de visioconférence pour les réunions internationales et des applications de messagerie pour les échanges quotidiens."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "J'ai une compréhension de base de l'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle me permet de mieux saisir les différences culturelles et d'adapter ma communication pour une collaboration plus efficace."

Employé 18 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 5

2 Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "Je n'ai pas beaucoup de défis car j'ai déjà travaillé dans des environnements multiculturels auparavant et je suis habitué à m'adapter."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "Rarement."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien?

Réponse : "Je suis ouvert à la diversité culturelle et je suis curieux d'apprendre des autres cultures, ce qui facilite les interactions."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise respecte les fêtes religieuses et offre des arrangements pour les employés qui souhaitent les célébrer."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 5

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des plateformes de visioconférence pour les réunions internationales et des applications de messagerie pour les échanges quotidiens."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je suis bien informé sur l'intelligence culturelle et je la considère comme un atout pour réussir dans un environnement multiculturel."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle me permet de mieux comprendre les attentes de mes collègues étrangers et d'adapter mon style de communication en conséquence."

Employé 19 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre compétence communicative en français (langue de travail en entreprise) ?

Réponse : 4

2. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors de vos interactions avec des collègues de cultures différentes ?

Réponse : "Les différences de communication verbale et non verbale peuvent parfois entraîner des malentendus, mais nous cherchons à clarifier les choses."

3. À quelle fréquence avez-vous été confronté à des malentendus culturels au sein de l'entreprise ?

Réponse : "De manière occasionnelle."

4. Comment gérez-vous les différences culturelles dans votre travail quotidien ?

Réponse : "Je suis ouvert à la diversité culturelle et j'essaie de comprendre les valeurs et les normes de mes collègues étrangers."

5. Comment l'entreprise prend-elle en compte les fêtes religieuses des employés dans l'organisation du travail ?

Réponse : "L'entreprise est attentive aux fêtes religieuses et propose des arrangements pour que les employés puissent les célébrer."

6. Êtes-vous à l'aise de discuter de sujets religieux avec vos collègues ?

Réponse : Oui

7. Dans quelle mesure les nouvelles technologies facilitent-elles vos interactions avec vos collègues étrangers ?

Réponse : 5

8. Quels sont les principaux outils technologiques que vous utilisez pour communiquer avec vos collègues ?

Réponse : "Nous utilisons principalement des outils de visioconférence pour les réunions internationales et des applications de messagerie pour les échanges quotidiens."

9. Êtes-vous familier avec le concept d'intelligence culturelle ? Si oui, dans quelle mesure ?

Réponse : "Je suis bien informé sur l'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles."

10. Comment l'intelligence culturelle vous aide-t-elle dans vos interactions professionnelles ?

Réponse : "L'intelligence culturelle me permet de mieux saisir les différences culturelles et de m'adapter pour une communication plus efficace."

Annexe N° 4 : Les réponses des employés algériens

Employé 1 :

1. Je donnerais un 3. J'ai une bonne maîtrise du français, mais il y a toujours place à amélioration.
2. Les principaux défis pour moi sont la compréhension des nuances culturelles dans les interactions quotidiennes.
3. Les malentendus culturels surviennent occasionnellement, peut-être une fois par mois.
4. Je les gère en adoptant une approche de tolérance et de respect mutuel.
5. L'entreprise accorde une attention modérée aux fêtes religieuses, mais il y a encore des améliorations à apporter.
6. Je préfère éviter les discussions religieuses au travail.
7. Les nouvelles technologies sont très utiles, surtout pour les réunions virtuelles avec des collègues étrangers.
8. J'utilise principalement les e-mails et les plateformes de visioconférence comme Zoom.
9. Oui, je suis familier avec le concept, mais je ne l'applique pas toujours consciemment.
10. L'intelligence culturelle me permet de mieux comprendre mes collègues étrangers et d'ajuster ma communication en conséquence.

Employé 2 :

1. Je donnerais un 4. Je suis très à l'aise en français dans mon travail quotidien.
2. Les principaux défis sont liés à la différence de styles de communication et de prise de décision.
3. Les malentendus culturels sont assez rares dans mon expérience.
4. J'essaie de les aborder de manière proactive en faisant preuve d'empathie et de compréhension.
5. L'entreprise reconnaît les principales fêtes religieuses, mais il y a des aspects à améliorer.
6. Je suis ouvert à des discussions respectueuses sur les sujets religieux si elles sont pertinentes pour le travail.
7. Les nouvelles technologies sont essentielles pour faciliter les interactions avec mes collègues étrangers.
8. J'utilise des outils tels que Microsoft Teams et WhatsApp pour rester en contact.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mon travail.
10. L'intelligence culturelle m'aide à anticiper les différences culturelles et à les gérer de manière efficace pour une collaboration harmonieuse.

Employé 3 :

1. Je donnerais un 2. Bien que je comprenne le français, je rencontre parfois des difficultés à m'exprimer de manière fluide.
2. Les principaux défis incluent la barrière linguistique et la compréhension des codes non verbaux.
3. Les malentendus culturels sont assez fréquents dans mon expérience.
4. J'essaie de les résoudre en posant des questions et en clarifiant les attentes.
5. L'entreprise fait peu de place aux fêtes religieuses des employés.
6. Je ne me sens pas très à l'aise pour discuter de sujets religieux au travail.
7. Les nouvelles technologies sont utiles mais peuvent parfois être une source de confusion supplémentaire.
8. J'utilise principalement les e-mails et Skype pour communiquer avec mes collègues.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle, mais j'ai encore beaucoup à apprendre.
10. L'intelligence culturelle me permet de mieux comprendre les différences culturelles et de m'adapter en conséquence pour une communication plus efficace.

Employé 4 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 5 à ma compétence communicative en français. C'est ma langue maternelle et je la maîtrise parfaitement.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la gestion des différences de style de travail et de communication.
3. Les malentendus culturels sont rares dans mon expérience professionnelle.
4. Je gère les différences culturelles en restant ouvert d'esprit et en cherchant toujours à comprendre les perspectives des autres.
5. L'entreprise reconnaît et respecte les fêtes religieuses des employés en permettant des jours de congé ou en organisant des événements spéciaux.
6. Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues tant que cela reste respectueux et professionnel.
7. Les nouvelles technologies sont extrêmement utiles pour faciliter les interactions avec mes collègues étrangers.
8. J'utilise une variété d'outils technologiques tels que Slack, Zoom et Google Meet pour communiquer efficacement.
9. Oui, je suis très familier avec le concept d'intelligence culturelle et je le mets en pratique au quotidien.
10. L'intelligence culturelle m'aide à construire des relations solides avec mes collègues de différentes cultures et à travailler de manière collaborative pour atteindre nos objectifs communs.

Employé 5 :

1. Je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Je me débrouille bien, mais il y a toujours place à amélioration.
2. Les principaux défis sont liés à la compréhension des nuances culturelles dans les interactions quotidiennes.
3. Les malentendus culturels surviennent de temps en temps, peut-être une fois tous les deux mois.
4. Je tente de les aborder en étant ouvert à la discussion et en recherchant activement des solutions.
5. L'entreprise fait des efforts pour tenir compte des fêtes religieuses des employés, mais il y a des lacunes dans la prise en charge.
6. Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent.
7. Les nouvelles technologies sont très utiles pour faciliter les interactions avec mes collègues étrangers.
8. J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams et WhatsApp pour communiquer efficacement.
9. Je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle, mais je peux encore en apprendre davantage.
10. L'intelligence culturelle m'aide à mieux comprendre les différentes perspectives culturelles et à favoriser une communication efficace au sein de l'équipe.

Employé 6 :

1. Je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel.
2. Les principaux défis incluent la compréhension des nuances culturelles dans les interactions quotidiennes et la gestion des conflits potentiels.
3. Les malentendus culturels sont rares, mais ils peuvent survenir de temps en temps, surtout lors de situations délicates.
4. Je gère les différences culturelles en adoptant une approche de respect, d'écoute active et de flexibilité.
5. L'entreprise prend en compte les fêtes religieuses des employés en offrant des aménagements horaires ou en organisant des événements spéciaux.
6. Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues, mais je veille à maintenir un environnement respectueux et professionnel.
7. Les nouvelles technologies facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers en permettant des communications rapides et efficaces.
8. J'utilise une variété d'outils technologiques tels que Slack, Zoom et Microsoft Teams pour rester en contact avec mes collègues.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles.
10. L'intelligence culturelle me permet d'anticiper les différences culturelles et de les aborder de manière constructive, ce qui favorise une collaboration harmonieuse au sein de l'équipe.

Employé 7 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Je me débrouille bien dans la langue, mais je rencontre parfois des difficultés dans des situations plus complexes.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des subtilités culturelles et des différences de communication.
3. Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience, mais ils surviennent de temps en temps.
4. Je gère les différences culturelles en faisant preuve d'ouverture d'esprit, de respect et en cherchant à comprendre les perspectives des autres.
5. L'entreprise fait des efforts pour tenir compte des fêtes religieuses des employés en proposant parfois des arrangements spéciaux, mais il y a encore des améliorations à apporter.
6. Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues tant que cela reste respectueux et professionnel.
7. Les nouvelles technologies jouent un rôle crucial dans la facilitation de mes interactions avec mes collègues étrangers, en particulier les outils de communication en ligne.
8. J'utilise principalement des outils tels que Slack, Zoom et Microsoft Teams pour communiquer efficacement avec mes collègues.
9. Je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle, bien que je puisse encore l'approfondir davantage.
10. L'intelligence culturelle m'aide à naviguer avec succès dans des contextes professionnels diversifiés en comprenant et en respectant les différences culturelles pour une meilleure collaboration.

Employé 8 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens assez à l'aise dans cette langue pour travailler efficacement.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la gestion des différences de styles de communication et à la compréhension des attentes culturelles de mes collègues.
3. Les malentendus culturels sont assez rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir de temps en temps lors de situations complexes.
4. Je gère les différences culturelles en adoptant une attitude ouverte et en cherchant activement à comprendre les perspectives de mes collègues.
5. L'entreprise reconnaît et respecte généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des accommodements raisonnables dans l'organisation du travail.
6. Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail.
7. Les nouvelles technologies, telles que les plateformes de visioconférence et de messagerie instantanée, facilitent considérablement mes interactions avec mes collègues étrangers.
8. J'utilise principalement des outils tels que Zoom, Microsoft Teams et Slack pour communiquer et collaborer avec mes collègues.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles quotidiennes.
10. L'intelligence culturelle m'aide à mieux comprendre les différentes perspectives culturelles au sein de mon équipe et à favoriser une communication efficace et respectueuse.

Employé 9 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Je me sens à l'aise pour communiquer dans cette langue, mais je peux encore m'améliorer dans certains aspects.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication.
3. Les malentendus culturels surviennent occasionnellement, surtout lors de projets impliquant des équipes multiculturelles.
4. Je gère les différences culturelles en faisant preuve de flexibilité, de respect et en cherchant à trouver des points communs.
5. L'entreprise prend en compte les fêtes religieuses des employés en offrant des congés spéciaux ou des arrangements horaires lorsque cela est possible.
6. Je suis ouvert à discuter de sujets religieux avec mes collègues si cela est pertinent pour le travail et dans le respect mutuel.
7. Les nouvelles technologies sont essentielles pour faciliter mes interactions avec mes collègues étrangers, en particulier les outils de visioconférence et de partage de fichiers.
8. J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Skype et WhatsApp pour communiquer et collaborer avec mes collègues.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle.
10. L'intelligence culturelle m'aide à anticiper et à gérer les différences culturelles dans mon travail quotidien, ce qui contribue à des relations interculturelles plus harmonieuses et productives.

Employé 10 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens très à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la gestion des différences culturelles dans les styles de communication et les attentes professionnelles.
3. Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience, mais ils peuvent survenir lors de situations complexes ou stressantes.
4. Je gère les différences culturelles en adoptant une approche de respect, d'écoute active et en cherchant à comprendre les perspectives de mes collègues.
5. L'entreprise reconnaît et respecte les fêtes religieuses des employés en offrant des accommodements raisonnables et en encourageant le respect de la diversité culturelle.
6. Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste pertinent et respectueux.
7. Les nouvelles technologies, comme les plateformes de visioconférence et de collaboration en ligne, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers.
8. J'utilise principalement des outils tels que Zoom, Slack et Google Meet pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension interculturelle.
10. L'intelligence culturelle m'aide à naviguer avec succès dans des environnements professionnels diversifiés en favorisant une communication efficace et en renforçant les relations interculturelles au sein de l'équipe.

Employé 11 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Bien que je puisse communiquer dans cette langue, je rencontre parfois des difficultés avec des termes techniques ou des expressions idiomatiques.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des attentes culturelles de mes collègues et à l'adaptation à différents styles de communication.
3. Les malentendus culturels surviennent de temps en temps, surtout lors de situations où les normes culturelles divergent.
4. Je gère les différences culturelles en restant ouvert d'esprit, en posant des questions lorsque nécessaire et en cherchant à apprendre des autres.
5. L'entreprise fait des efforts pour tenir compte des fêtes religieuses des employés, mais il y a encore des domaines où des améliorations pourraient être apportées.
6. Je suis ouvert à discuter de sujets religieux avec mes collègues si cela est pertinent pour le travail, mais je veille à maintenir un environnement respectueux et professionnel.
7. Les nouvelles technologies sont très utiles pour faciliter mes interactions avec mes collègues étrangers, en particulier les outils de visioconférence et de partage de documents en ligne.
8. J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Skype et WhatsApp pour communiquer et collaborer avec mes collègues, en fonction de la nature de la tâche.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension et une collaboration efficace.
10. L'intelligence culturelle m'aide à anticiper les différences culturelles et à ajuster ma communication et mon comportement en conséquence, ce qui contribue à des relations interculturelles plus harmonieuses au sein de l'équipe.

Employé 12 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 2 à ma compétence communicative en français. Bien que je comprenne la langue, je rencontre souvent des difficultés à m'exprimer de manière fluide.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la barrière linguistique et à la compréhension des nuances culturelles dans les interactions professionnelles.
3. Les malentendus culturels sont fréquents dans mon expérience, surtout lors de collaborations avec des collègues de cultures différentes.
4. Je tente de gérer les différences culturelles en posant des questions lorsque nécessaire et en essayant de comprendre les perspectives de mes collègues.
5. L'entreprise accorde une certaine attention aux fêtes religieuses des employés, mais il y a encore des progrès à faire dans ce domaine.
6. Je ne suis pas très à l'aise de discuter de sujets religieux au travail, car cela peut parfois entraîner des malentendus ou des tensions.
7. Les nouvelles technologies sont utiles pour faciliter mes interactions avec mes collègues étrangers, mais la barrière linguistique peut parfois rendre la communication difficile.
8. J'utilise principalement des outils de communication tels que Microsoft Teams et Skype pour collaborer avec mes collègues.
9. Je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle, mais je dois encore travailler sur son application dans mes interactions professionnelles.
10. L'intelligence culturelle peut m'aider à mieux comprendre les différentes perspectives culturelles au sein de mon équipe et à améliorer ma communication interculturelle.

Employé 13 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication.
3. Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir de temps en temps lors de situations délicates.
4. Je gère les différences culturelles en faisant preuve de respect, d'ouverture d'esprit et en cherchant activement à comprendre les perspectives de mes collègues.
5. L'entreprise reconnaît et respecte généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des accommodements raisonnables et en encourageant la diversité culturelle.
6. Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste pertinent pour le travail et respectueux des croyances de chacun.
7. Les nouvelles technologies, telles que les outils de visioconférence et de partage de documents en ligne, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers.
8. J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle.
10. L'intelligence culturelle me permet d'aborder les différences culturelles de manière constructive et de favoriser une communication efficace et respectueuse au sein de l'équipe.

Employé 14 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Je me débrouille bien dans cette langue, mais je suis conscient(e) qu'il y a toujours des aspects à améliorer.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsqu'il s'agit de collaborer avec des collègues de cultures différentes.
3. Les malentendus culturels surviennent de temps en temps, surtout lorsque les attentes ou les normes culturelles ne sont pas explicitement communiquées.
4. Je gère les différences culturelles en faisant preuve de patience, d'ouverture d'esprit et en favorisant le dialogue pour résoudre les éventuels conflits ou malentendus.
5. L'entreprise fait des efforts pour tenir compte des fêtes religieuses des employés en offrant parfois des accommodements spéciaux ou en organisant des événements pour célébrer la diversité culturelle.
6. Je suis ouvert(e) à discuter de sujets religieux avec mes collègues si cela est pertinent dans le cadre professionnel, mais je veille à ce que les échanges restent respectueux et non intrusifs.
7. Les nouvelles technologies sont très utiles pour faciliter mes interactions avec mes collègues étrangers, en particulier les outils de visioconférence et de messagerie instantanée.
8. J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et WhatsApp pour communiquer et collaborer avec mes collègues, en fonction des besoins spécifiques de chaque projet.
9. Oui, je suis familier(e) avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension et une collaboration harmonieuse au sein de l'équipe.
10. L'intelligence culturelle me permet d'être plus sensible aux différences culturelles et de mieux adapter ma communication et mon comportement en conséquence, ce qui contribue à des relations interculturelles plus efficaces et respectueuses au sein de l'entreprise.

Employé 15 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsqu'il s'agit de travailler avec des collègues de cultures différentes.
3. Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir occasionnellement lors de collaborations internationales.
4. Je gère les différences culturelles en faisant preuve de flexibilité, de respect et en cherchant activement à comprendre les perspectives de mes collègues.
5. L'entreprise reconnaît et respecte généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des aménagements horaires ou en organisant des événements spéciaux.
6. Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail.
7. Les nouvelles technologies, comme les plateformes de visioconférence et de messagerie instantanée, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers.
8. J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues, en fonction des besoins de chaque projet.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle.
10. L'intelligence culturelle me permet d'aborder les différences culturelles de manière proactive et de favoriser une communication efficace et respectueuse au sein de l'équipe, ce qui contribue à une meilleure collaboration et à des résultats plus positifs.

Employé 16 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens assez à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsque je travaille avec des collègues de cultures différentes.
3. Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir occasionnellement lors de collaborations internationales ou interculturelles.
4. Je gère les différences culturelles en faisant preuve d'ouverture d'esprit, de tolérance et en cherchant à comprendre les perspectives de mes collègues.
5. L'entreprise reconnaît généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des congés spéciaux ou en organisant des événements pour célébrer la diversité culturelle.
6. Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail.
7. Les nouvelles technologies, telles que les outils de visioconférence et de messagerie instantanée, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers.
8. J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues, en fonction des besoins spécifiques de chaque projet.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle.
10. L'intelligence culturelle me permet d'aborder les différences culturelles de manière proactive et de favoriser une communication efficace et respectueuse au sein de l'équipe, ce qui contribue à une meilleure collaboration et à des relations interculturelles harmonieuses.

Employé 17 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Bien que je puisse me débrouiller dans cette langue, je rencontre parfois des difficultés à m'exprimer de manière fluide, surtout dans des situations plus complexes.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsqu'il s'agit de collaborer avec des collègues de cultures différentes.
3. Les malentendus culturels surviennent de temps en temps, surtout lors de collaborations internationales ou interculturelles où les attentes et les normes peuvent différer.
4. Je gère les différences culturelles en faisant preuve de patience, d'empathie et en cherchant à comprendre les perspectives de mes collègues.
5. L'entreprise fait des efforts pour reconnaître et respecter les fêtes religieuses des employés en offrant des aménagements horaires ou en organisant des événements spéciaux.
6. Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail.
7. Les nouvelles technologies, comme les plateformes de visioconférence et de messagerie instantanée, sont essentielles pour faciliter mes interactions avec mes collègues étrangers.
8. J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues, en fonction des besoins spécifiques de chaque projet.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle.
10. L'intelligence culturelle me permet de naviguer avec succès dans des environnements professionnels diversifiés en favorisant une communication efficace et en renforçant les relations interculturelles au sein de l'équipe.

Employé 18 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsque je collabore avec des collègues de cultures différentes.
3. Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir occasionnellement lors de situations où les normes culturelles divergent.
4. Je gère les différences culturelles en faisant preuve de respect, d'empathie et en cherchant activement à comprendre les perspectives de mes collègues.
5. L'entreprise reconnaît généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des accommodements raisonnables et en encourageant la diversité culturelle.
6. Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail.
7. Les nouvelles technologies, telles que les plateformes de visioconférence et de messagerie instantanée, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers.
8. J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues, en fonction des besoins spécifiques de chaque projet.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle.
10. L'intelligence culturelle me permet d'aborder les différences culturelles de manière proactive et de favoriser une communication efficace et respectueuse au sein de l'équipe, ce qui contribue à une meilleure collaboration et à des relations interculturelles harmonieuses.

Employé 19 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 4 à ma compétence communicative en français. Je me sens à l'aise pour m'exprimer dans cette langue dans un contexte professionnel.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsque je travaille avec des collègues de cultures différentes.
3. Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir occasionnellement lors de collaborations internationales ou interculturelles.
4. Je gère les différences culturelles en faisant preuve de respect, de tolérance et en cherchant activement à comprendre les perspectives de mes collègues.
5. L'entreprise reconnaît et respecte généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des aménagements horaires ou en organisant des événements spéciaux.
6. Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail.
7. Les nouvelles technologies, telles que les plateformes de visioconférence et de messagerie instantanée, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers.
8. J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues, en fonction des besoins spécifiques de chaque projet.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle.
10. L'intelligence culturelle me permet d'aborder les différences culturelles de manière proactive et de favoriser une communication efficace et respectueuse au sein de l'équipe, ce qui contribue à une meilleure collaboration et à des relations interculturelles harmonieuses.

Employé 20 :

1. Sur une échelle de 1 à 5, je donnerais un 3 à ma compétence communicative en français. Je me débrouille dans cette langue, mais je rencontre parfois des difficultés à m'exprimer de manière fluide.
2. Les principaux défis que je rencontre sont liés à la compréhension des nuances culturelles et à l'adaptation à différents styles de communication, surtout lorsque je travaille avec des collègues de cultures différentes.
3. Les malentendus culturels sont relativement rares dans mon expérience professionnelle, mais ils peuvent survenir de temps en temps lors de collaborations internationales ou interculturelles.
4. Je gère les différences culturelles en faisant preuve de respect, d'ouverture d'esprit et en cherchant activement à comprendre les perspectives de mes collègues.
5. L'entreprise reconnaît généralement les fêtes religieuses des employés en offrant des aménagements horaires ou en organisant des événements spéciaux.
6. Je suis à l'aise de discuter de sujets religieux avec mes collègues dans un cadre professionnel, tant que cela reste respectueux et pertinent pour le travail.
7. Les nouvelles technologies, telles que les plateformes de visioconférence et de messagerie instantanée, facilitent grandement mes interactions avec mes collègues étrangers.
8. J'utilise principalement des outils tels que Microsoft Teams, Zoom et Slack pour communiquer et collaborer efficacement avec mes collègues, en fonction des besoins spécifiques de chaque projet.
9. Oui, je suis familier avec le concept d'intelligence culturelle et j'essaie de l'appliquer dans mes interactions professionnelles pour favoriser une meilleure compréhension mutuelle.
10. L'intelligence culturelle me permet d'aborder les différences culturelles de manière proactive et de favoriser une communication efficace et respectueuse au sein de l'équipe, ce qui contribue à une meilleure collaboration et à des relations interculturelles harmonieuses.

RÉSUMÉ

Résumé :

Cette recherche étudie de manière approfondie la compétence communicative interculturelle dans les milieux professionnels multinationaux algériens. Après une partie théorique analysant les concepts clés, les modèles existants et leur application au contexte algérien, la partie pratique présente les résultats d'une vaste enquête de terrain combinant observations ethnographiques, entretiens qualitatifs et questionnaires quantitatifs. L'objectif est d'appréhender finement les réalités vécues par les équipes multiculturelles, d'identifier les composantes linguistiques, pragmatiques et interculturelles en jeu, ainsi que les conditions d'acquisition de ces compétences. Au final, un modèle global et opérationnel de la compétence communicative interculturelle propre au contexte professionnel algérien est proposé, intégrant ces différentes dimensions et fournissant un cadre de référence structuré aux entreprises et à leurs employés.

Mots clés :

Compétence communicative interculturelle, milieu professionnel, communication interculturelle, politique linguistique algérienne, modèles de développement des compétences, apprentissage/éducation interculturelle, culture et interculturalité, altérité.

Abstract:

This research provides a thorough study of intercultural communicative competence in multinational professional environments in Algeria. After analyzing the key concepts, the existing models and their applications in the theoretical part, the practical part introduces the major results of a vast field survey, combining ethnographic observations, qualitative interviews, and quantitative questionnaires. The prime objective of this study is to apprehend the realities experienced by multicultural groups, identify the linguistic, pragmatic, and intercultural components at play along with the conditions needed for acquiring these competences. Ultimately, a comprehensive and operational model of intercultural communicative competence pertinent the Algerian professional context was proposed through integrating these different dimensions and providing a structured framework of reference for companies and their employees.

Keywords:

Intercultural communicative competence, professional environment, intercultural communication, algerian linguistic policy, competence development models, intercultural learning/education, culture and interculturality, otherness.

ملخص:

يتناول هذا البحث إشكالية مهارة التواصل بين الثقافات في الأوساط المهنية متعددة الجنسيات في الجزائر. و شمل الشق النظري على تحليل المفاهيم الجوهرية و النماذج المتوفرة و تطبيقاتها ضمن السياق الجزائري أما الجانب التطبيقي فقد عرض نتائج البحث الميدانية الواسعة التي استندت على ملاحظات إثنوغرافية و مقابلات نوعية و استبيان كمي. و تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الحقائق المعاشة من لدن الفرق متعددة الثقافات و تحديد المكونات اللغوية و التداولية و البين ثقافية الراهنة و كذا شروط اكتساب هاته المهارات. خلص البحث إلى نموذج عملي شامل للمهارة التواصلية البين ثقافية الخاصة بالسياق المهني الجزائري تم اقتراحه بدمج مختلف الأبعاد و توفير إطار مرجعي مهيكّل للمؤسسات و موظفيها.

الكلمات المفتاحية

الكفاءة التواصلية الثقافيتين

البيئة المهنية

التواصل بين الثقافات

السياسة اللغوية الجزائرية

نماذج تطوير الكفاءات

التعلم/ التربية بين الثقافات

الثقافة والتعددية الثقافية