

Le rôle de la communication interculturelle dans l'intégration des cadres étrangers et dans la réalisation de leurs objectifs professionnels: cas des établissements hôteliers d'AGADIR

[The role of the intercultural communication in the integration of the foreign managers and in the realization of their professional objectives: case of the hotel establishments of AGADIR]

NAOUFAL HIMMOUCHE and Nacer IDRISSE ABDELFAH

Laboratoire doctorale de langues, cultures et communication,
Faculté des lettres, Université Mohamed Premier,
Oujda, Morocco

Copyright © 2015 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Most of the large companies, today, put forward their diversity and their international dimension. The question of the intercultural communication in summer and house in the center of the concerns of the company directors avid to develop on the international stage. Nevertheless, the nature and the scale of the problem lead to ask differently the question of the intercultural. The data which we were able to collect allowed us to notice that the managers of the investigated companies are sensitive to the question of the intercultural communication. They consider it almost all during their management. In fact, they are forced to adopt it because they are confronted with the element of the expatriation of various countries towards Morocco. Nevertheless, we also observed a negative representation of the cultural difference which is likened to a problem rather than in a competitive advantage for the company of this fact the question of the intercultural communication always stays in his embryonic state in the country of Morocco and can constitute a resource and a solution for a lot of problems in organizations and especially hotelkeepers.

KEYWORDS: Diversity, the culture, the communication, the intercultural communication, the intercultural.

RÉSUMÉ: La plupart des grandes entreprises, aujourd'hui, mettent en avant leur diversité et leur dimension internationale. La question de la communication interculturelle a été et demeure au centre des préoccupations des dirigeants d'entreprises désireux de se développer à l'international. Néanmoins, la nature et l'ampleur du problème conduisent à poser différemment la question de l'interculturel. Les données que nous avons pu recueillir nous ont permis de constater que les managers des entreprises enquêtées sont sensibles à la question de la communication interculturelle. Ils la prennent presque tous en considération lors de leur gestion. En fait, ils sont contraints de l'adopter puisqu'ils sont confrontés à l'élément de l'expatriation de différents pays vers le Maroc. Néanmoins, nous avons également observé une représentation négative de la différence culturelle qui est assimilée à un problème plutôt qu'à un avantage concurrentiel pour l'entreprise de ce fait la question de la communication interculturelle reste toujours dans son état embryonnaire dans le pays du Maroc et peut constituer une ressource et solution pour beaucoup de problèmes dans les organisations et surtout hôtelières.

MOTS-CLEFS: la diversité, la culture, la communication, la communication interculturelle, l'interculturel.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Avec le développement des voyages et des échanges internationaux, des pratiques de production délocalisée, des coopérations et des joint-ventures d'entreprises de plusieurs pays, se posent avec une intensité nouvelle des problèmes que l'on qualifie désormais d' « interculturel ».

Nous sommes aujourd'hui de plus en plus amenés à découvrir d'autres cultures, identités, croyances, face à des interactions qui s'étendent rapidement au-delà des frontières nationales.

Au niveau managérial, le paysage change à une vitesse impressionnante, ce qui présente de réelles opportunités de croissance mais aussi de nouveaux défis pour les dirigeants. En effet, certains marchés se sont « décloisonnés » et sont devenus mondiaux, avec une concurrence de plus en plus forte (luxe, services financiers, compagnies aériennes par exemple). Parallèlement, la formation de zones de commerce, comme l'UE, concourt au développement d'un certain protectionnisme et à la création de grands groupes qui souhaitent dominer ces zones au détriment des entreprises purement nationales. Enfin, on assiste au développement accéléré des *pays* émergents qui sont culturellement difficiles à comprendre pour le gestionnaire soit occidental ou bien oriental : presque la moitié du commerce international sera chinois et dans quelques années, l'essentiel des systèmes productifs des firmes mondiales pourrait être délocalisé en Chine. Pour se développer dans ces nouveaux marchés à forte croissance, une bonne compréhension des zones de marchés et de cultures qui y sont actives, devient donc indispensable. Il en va de même au niveau des relations humaines, où l'information a également changé. En effet, la mobilité des équipes s'est fortement accrue et le mélange des cultures s'accélère. Nos sociétés deviennent ainsi progressivement des organisations multiculturelles facilitées par la circulation des biens et des flux migratoires. De même, les identités culturelles régionales et les groupes religieux s'expriment de manière plus libre. À l'opposé, on assiste à une domination de la culture américaine qui tend à favoriser une certaine homogénéisation des croyances et des valeurs. Autant d'évolution parfois contradictoires qu'il s'agit aujourd'hui de prendre en compte au niveau des entreprises.

Si on admet le principe que ce sont les valeurs et les normes partagées qui favorisent ou non la réalisation d'un projet collectif, on en déduit que l'action visant à orienter les comportements passe par la diffusion de normes et de valeurs parmi les groupes concernés et faire en sorte que ces valeurs soient adoptées et intériorisées par les membres de ces groupes. Cela conduit à considérer que la culture d'entreprise n'est pas toujours spontanée, mais qu'elle peut être délibérée et voulue par le gestionnaire, et donc constituer un instrument de gestion de comportements. D'où l'importance et la complexité d'une notion telle que la communication interculturelle ; importance dans la mesure où cette dernière sert à résoudre les problèmes liés aux différences culturelles et participe à la constitution de compromis pour arriver à une culture d'entreprise partagée par la majeure partie des ressources humaines de l'organisation ; complexité parce que les situations interculturelles sont fortement liées à la culture et à l'être humain, deux composantes dont les variables sont nombreuses et parfois imprévisibles. Néanmoins, un certain nombre de questions nous permettra d'éclaircir la question du management interculturel :

- Que traduit la notion de culture d'entreprise ?
- Dans le cadre des situations interculturelles, y'a-t-il des mesures préventives pour éviter tout conflit culturels ?
- En quoi la communication interculturelle, en tant qu'outil de gestion participe-t-elle au développement et à la pérennité d'une organisation ?
- Enfin, est-ce que les managers sont suffisamment avertis de l'importance de communication interculturelle pour agir en conséquence et pour se réaliser ?

NOTRE METHODOLOGIE

Notre réflexion de départ s'est appuyée sur des interrogations autour du thème de la diversité culturelle, de la communication, de la communication interculturelle et du potentiel perdu en raison d'une négligence ou d'une gestion maladroite, inexpérimentée.

Ces interrogations nous ont porté vers une démarche de travail à la fois théorique et de terrain.

Des lectures pour alimenter notre réflexion ce qui nous a d'emblée permis de constater que les analyses sur le sujet n'étaient pas très étendues. En effet, il nous est apparu que les réflexions s'attachaient plus à définir l'interculturel dans son ensemble ou insistaient plus sur le management interculturel que sur l'approche communicationnelle dans un contexte pluriculturel.

Le langage nous a tout d'abord paru constituer une préoccupation déterminante. Puis, en affinant nos recherches et en étayant notre réflexion, il nous est apparu que ce paramètre ne constituait que la partie immergée de l'iceberg. Nous nous sommes ainsi appliqués à comprendre ce que la langue pouvait représenter, et quel était son rôle dans l'identité culturelle.

Au fil de nos lectures et à la confrontation des différentes analyses, nous avons aussi envisagé l'hypothèse de la communication comme vecteur des interactions entre les acteurs de l'organisation.

Dans cette perspective, en quoi le facteur culturel modifie le schéma d'interaction, ou en quoi il le complique ou le simplifie. Nous nous sommes largement attardées sur les thèmes de la diversité, de la communication et les styles de Communication au travail et l'interculturel. Tous ces apports théoriques, nous ont permis de mettre en place une stratégie d'étude empirique.

Un regard concret pour confirmer ou bousculer nos démonstrations. L'établissement du questionnaire et nous avons souhaité effectuer une étude très pratique parce qu'il nous importait d'inscrire notre travail dans une réalité proche de nous. Il était pour cela nécessaire d'obtenir une quantité non négligeable de données quantitatives émanant des acteurs.

Pour mener cette recherche, nous avons adopté un paradigme positiviste, étant donné que l'objectif de ce travail est principalement de nature explicative. Ce paradigme a pour objet d'expliquer la réalité (par contre le paradigme constructiviste a pour but de la construire)¹. En effet, à travers cette recherche, nous allons tenter d'expliquer les facteurs qui influent sur la réalisation des objectifs professionnels des cadres étrangers notamment la communication interculturelle et comment elle peut s'articuler dans un contexte professionnel. Sur le plan méthodologique, nous adopterons la méthode hypothético-déductive. Cette dernière est l'expression courante du positivisme fondé sur l'extériorité du chercheur par rapport à l'objet observé. Dans cette situation, le chercheur préfère avoir une position de neutralité et ne pas pénétrer dans le jeu des acteurs.

Ainsi, la méthode hypothético-déductive consiste à émettre des hypothèses à partir de construits théoriques, de modèles explicatifs, et/ou de données préalablement recueillies. Ces hypothèses seront ensuite testées à l'épreuve des faits. Les méthodologies qui prennent appui sur le raisonnement déductif suivent une démarche visant à mettre en évidence un principe de causalité donc de mettre en relation une ou plusieurs variables et de donner du sens à cette relation. Selon cette méthode, le processus de recherche débute donc avec des analyses théoriques, traduites dans des hypothèses testables, pour ensuite les vérifier sur le terrain à partir d'un échantillon représentatif. Le système comporte une démarche cartésienne qui consiste à partir du général pour arriver au particulier².

De même, cette étude s'inscrit dans une recherche quantitative. En effet, la recherche quantitative se définit par le fait que les données de la recherche sont des mesures numériques qu'il est possible d'analyser de façon statistique. Le but est de traiter la réalité comme le produit d'un ensemble d'éléments décomposables que le chercheur peut isoler pour les étudier. En appliquant des mesures de contrôle rigoureuses, le chercheur peut établir des relations entre deux faits. En général, son but est donc de décrire ou d'expliquer la réalité³. Quant à la démarche que nous adoptons pour tenter de répondre à l'ensemble des questions soulevées allie à la fois l'analyse théorique et l'analyse statistique.

1 UNE APPROCHE DE LA CULTURE : UN CONCEPT FLOU

Il ne s'agit pas d'un concept « mou », à savoir l'apanage de l'homme cultivé qui sait apprécier les arts et les belles-lettres, mais des traits communs aux membres d'une société qui influencent les comportements dans l'entreprise.

Certains chercheurs universitaires pensent qu'il est dangereux d'attribuer systématiquement à un individu provenant d'un groupe culturel des caractéristiques ou des fonctionnements spécifiques sans les avoir à priori validés. Pour d'autres, les termes voulant tout dire et rien dire, sert à justifier une faible productivité par des explications culturelles qui ne résolvent en rien les problèmes à court terme et conduisent à une dévalorisation ou à un rejet du groupe culturel en question.

¹ Perret, V. et Séville M., (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », In : Thiétart, R.-A., et al., *Méthodes de recherche en Management*, Paris :Dunod, pp : 13-33.

² Giordano Y., et Jolibert A., (2008), « Spécifier l'objet de la recherche », In M.-L. Gavard-Perret, *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris :Pearson Education, pp : 47-86

³ Lamoureux A., (1994), *Recherche et méthodologie en sciences humaines*, 2ème édition, Edition Etudes Vivantes.

Toute personne immergée depuis peu dans une culture étrangère peut difficilement se fier à ses perceptions, (différents niveaux culturels), pour interpréter ce qui se passe autour d'elle. La subjectivité de ces perceptions devrait être prise en compte lors de situations interculturelles, mais des processus affectifs ralentissent cette distanciation et par conséquent le malentendu, la frustration sont attribués à l'étranger.

1.1 LES DIFFERENTS NIVEAUX DE CULTURE :

L'anthropologue américain (Edward Hall, la danse de la vie, le seuil, 1984.), distingue trois principaux niveaux de programmes culturels : les règles informelles, les règles formelles et les règles techniques :

- **Les règles techniques** : sont des règles de fonctionnement explicites comme les lois d'un pays, les instructions techniques d'un mécanisme ou encore le règlement intérieur d'une entreprise.
- **Les règles informelles** : constituent la partie immergée de l'iceberg ; particulièrement nombreuses et subtiles, elles se situent à un niveau inconscient. Il s'agit par exemple de la distance à laquelle nous nous tenons pour converser, de nos gestes, de la position du corps dans les contextes donnés, des expressions du visage, des mots à utiliser ou à ne pas utiliser dans un contexte précis et face à certains interlocuteurs.
- **Les règles formelles** : se situent à mi-chemin entre les règles informelles et les règles techniques et sont décodables consciemment. Il peut s'agir des règles morales et des règles de vie en société. C'est dans les années soixante que des études en psychologie sociale menées aux États-Unis montrent que tout individu affilié à un groupe évite d'interagir avec d'autres individus appartenant à d'autres groupes : que ce soit la race, la profession, la classe sociale (problème d'identité).

1.2 LES COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT CULTUREL

L'identité s'alimente de plusieurs composantes qui se situent dans l'environnement culturel. Ces différentes composantes de l'environnement culturel peuvent être découpées en fonctions dont chacune contribue à la finalité de la culture qui est d'assurer la permanence du groupe et ce, malgré la durée de vie limitée de ses membres et qui sont :

• **Religions et dogmes : fonction du sens**

La religion ou les dogmes donnent le plus souvent sens à l'existence au sein de groupe. La religion peut être définie comme la recherche d'une vie selon trois postulats : un idéal, les pratiques pour l'atteindre et une vision du monde associée à une recherche de l'universel.

• **Langage : fonction de communication**

Le langage constitue le système de communication privilégié. Nous pouvons distinguer le langage verbal et le langage non verbal composé des gestes, des expressions faciales, de la place dans l'espace, et de tous les signes et symboles qui prennent un sens dans la culture. Le langage est le miroir fidèle de la culture. La structure grammaticale reflète les modes de pensées et les structures sociales.

• **L'éducation : fonction de formation et de transmission**

Le système éducatif a pour fonction initiale de transmettre la culture, l'acquisition de compétences, d'idées et d'attitudes, la formation dans des disciplines spécifiques.

• **Système économique : fonction de production et distribution**

Le système économique assume la production, la distribution et l'échange des ressources à l'intérieur et à l'extérieur du groupe.

• **Système politique : la fonction d'autorité**

Le système politique a pour fonction, dans toute organisation, de décider, régler et sanctionner. Nous entendons ici par « pouvoir » l'ensemble des processus et des rôles sociaux par lesquels sont prises et effectuées les décisions qui engagent tout le groupe.

• **Système législatif : fonction de régulation**

Le système législatif détermine les lois d'une société. Les lois s'intègrent dans un ensemble de règles que l'on appelle le droit. Constitué au fil du temps par une autorité reconnue, il gère les comportements des membres de la société.

• **Création matérielles et technologie : fonction de création**

Toute culture produit des outils, des objets destinés à satisfaire les besoins du groupe. Par extension nous nommerons HARDWARE⁴ : la partie qui comporte les machines, les outils, les objets, les bâtiments, etc., toutes les parties physiques de l'environnement culturel. Les sciences, la technologie, les arts, l'esthétique représentent par contre la partie SOFTWARE de l'environnement culturel.

C'est ainsi que, la notion de culture se définit comme un tout qui détermine les manières de penser, de sentir, de communiquer, de produire des objets concrets. Elle permet à un groupe d'hommes d'assurer sa survie. La culture est acquise, transmise par des codes, des symboles : langues, gestes, expressions...les fondements de la culture sont constitués de mythes, de croyances et de toutes les valeurs qui leur sont attachées. Delà, nous pouvons en déduire une autre notion qui est la culture organisationnelle.

En interaction avec la société globale et ses institutions, la culture organisationnelle est une dimension majeure qui assure une fonction de socialisation et fournit un système de sens orientant les pratiques ; elle est, en retour, produite par les pratiques des acteurs que structurent les habitus (P. Bourdieu, 1979). La dynamique culturelle ne se laisse pas réduire à quelques valeurs-slogans clamés par l'entreprise, mais s'opère par construction-déconstruction permanentes faisant intervenir plusieurs plans culturels.

1.3 DÉFINITION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation.

❖ La culture d'entreprise correspond à un cadre de penser, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Bournois, 1996). Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation. Dans le point ci-dessous nous allons voir les caractéristiques de la culture d'entreprise. Et parmi ses caractéristiques clés :

- La culture d'entreprise est un phénomène collectif⁵, qui associe des individus au sein d'un même groupe social (organisation), en les unissant autour de valeurs et de normes partagées. La culture d'entreprise est donc un univers, où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs.
- La culture d'entreprise procède d'une activité symbolique omniprésente⁶, qui permet aux individus d'un même groupe d'échanger des informations au-delà de règles formelles, à travers un ensemble de représentations plus au moins compréhensibles par des personnes extérieures à l'organisation. La production de symboles peut par exemple prendre la forme de noms, d'un logo, d'emblèmes, de couleurs spécifiques. La production de ces symboles (ou significations) revêt, dans la formation d'une culture d'entreprise, un rôle essentiel pour les salariés, en exerçant une influence sur leur équilibre social et émotionnel (identification sociale, stabilité, sécurité⁷).
- La culture d'entreprise est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission par la répétition et l'interaction. C'est en effet, à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ses suppositions aux nouveaux membres. La culture de l'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques le passé en commun et de le transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et la valorisation de certains mythes⁸.

⁴ HARDWARE : Terme emprunté à la science de la cybernétique.

⁵ J.fleury, culture, Bréal, 2002.

⁶ La production symbolique réunit un signifié (ce que l'on veut évoquer), un signifiant (c.à.d. l'élément qui va remplacer le fait ou l'être traité) et une signification (lien recherché entre le signifiant et le signifié. Ex : l'entreprise comme lieu d'intégration).

⁷ Reitter et al., Reitter et al., Cultures d'entreprises, étude sur les conditions de réussite du changement, Vuibert Gestion, 1991.

⁸ Les rites sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Les séminaires d'intégration, les réunions de travail, les réceptions sont des exemples de ces pratiques. Le séminaire d'intégration peut par exemple apparaître comme un rite d'initiation, de passage. Les mythes

Elle est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps qui résulte d'un processus de décisions et de réactions à des événements et actions menées par la firme durant son histoire. La culture d'une entreprise va donc évoluer en fonction des situations rencontrées. Durant son cycle de croissance (réussites/échec, adaptation, réorientation/rupture) et les conséquences qui en ont résulté en termes d'attitudes et de comportement.

Enfin, la culture d'entreprise constitue un « dedans » par rapport à un « dehors », en créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et de les distinguer des autres salariés. Il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui vont conditionner les perceptions et attitudes des valeurs vis-à-vis de l'extérieur.

Selon de nombreux chercheurs et gestionnaires, les valeurs communes sont au cœur de la culture organisationnelle : elles contribuent à transformer des activités routinières en activités importantes et appréciables, relient l'organisation à des valeurs significatives de la société où elle est implantée, et peuvent même lui procurer un avantage concurrentiel notable. Après avoir approché la notion de culture ainsi que ses composantes, dans le point suivant nous allons approcher le contexte culturel ou bien la notion de l'interculturel.

2 L'INTERCULTUREL

Le terme d'« interculturel » traduit la mise en relation de phénomènes culturels, et donc l'échange social. Cet échange peut être qualifié comme une interaction entre deux individus ou plus, ou bien deux cultures nationales différentes ou plus. C'est-à-dire qu'il existe des synergies entre les cultures qui peuvent aboutir à des améliorations sensibles et accroître l'efficacité des équipes.

Il est plausible de considérer les sociétés humaines comme des structures qui entretiennent des relations mutuelles, dans une solidarité de liens, de contacts : « l'interculturel est constitutif du culturel » (Todorov, 1986, p.16). Une culture en son intérieur même se constitue par un travail constant de traduction, de passage de code (transcodage) ou de « transvaluation »⁹ (Northrop Frye). Il n'y a pas que l'enfermement ou le « malinchismo »¹⁰ culturel ; il y a la vérité des compositions relationnelles.

Selon Claude Claret dans sa préface à *Maghreb arabe et Occident Français* d'Edgard Weber (1989) : « qui dit interculturel dit, en donnant tout son sens au préfixe inter, interrelation, interconnaissance, interaction, échange, réciprocité... et en donnant tout son sens au mot culture : reconnaissance des valeurs des représentations symboliques, des modes de vie auxquels se réfèrent les autres (individus, groupes, sociétés), dans leurs relations avec autrui et dans leur appréhension du monde ; reconnaissance des interactions et interrelations qui interviennent entre les multiples registres d'une culture et entre les différentes cultures ».

Dans le champ des cultures, il y a donc un rapport dynamique entre plusieurs entités dans leurs processus de valeurs et de diversité. L'interdépendance des cultures est au sein même de la transmission des savoirs. Mais lorsqu'il y a un conflit ou un rapport de force, il faut chercher la « cohérence complexe » par le bénéfice pratique de l'emprunt¹¹, par les constructions syncrétiques comme l'analyse bien Carmel Camilleri (1989)¹².

- **La réappropriation** : le trait que l'on croit étranger est déclaré se trouver déjà dans le patrimoine originel, mais on l'avait occulté. On ne sort donc pas de sa culture en l'adoptant.
- **La dissociation aux formes diverses** : par exemple on évite le conflit entre les adhésions à une valeur ancienne et une valeur nouvelle en dissociant leurs cibles : ainsi, critiquer l'antique éducation dispensée par les parents au nom de la science moderne ne nuit en rien au respect traditionnel qu'on leur doit ; car celui-ci porte sur leur personne, tandis que la critique s'adresse à des conduites dont ils n'étaient pas responsables.

sont des légendes, des histoires associées au passé de l'entreprise qui servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés à des personnalités ou à des situations qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise.

⁹ *Changement de soi pas l'autre, par le truchement de l'autre.*

¹⁰ *Adoption catégorique des valeurs de l'autre*

¹¹ *La maximalisation des avantages des codes adoptés par rapport aux premiers codes de l'identité dite première.*

¹² *Carmel Camilleri, CHOCS DES CULTURES (l'Harmattan, 1989)*

- **L'articulation organique des contraintes** : d'après laquelle non seulement toute nouvelle conduite apparemment antithétique n'est pas opposée à une ancienne représentation, mais elle s'en tire logiquement : on est ainsi amené à tirer le nouveau du traditionnel et inversement. Exemple : c'est pour que la femme réalise encore mieux ses rôles traditionnels d'épouse et de mère qu'il faut l'instruire. On vise à une articulation logique entre les items contraires, qui représente la vraie synthèse.
- **La manipulation de la liaison entre la représentation-valeur à laquelle on déclare adhérer et sa mise en pratique** :

Elles aussi sont diverses. On en distinguera deux grandes formes :

Celles qui aboutissent à surseoir à son application dans les faits. Par exemple on dit accepter le principe de l'égalité des sexes, mais on fait l'état de diverses raisons qui le font juger inapplicable dans l'état actuel des choses.

Celles qui amènent à l'appliquer autrement qu'il ne l'a été dans le passé. par exemple on réaffirmera très largement, chez les jeunes Maghrébins, les valeurs fondamentales de respect des parents, d'honneur familial, de croyance religieuse, mais on prétendra les dégager des anciens préceptes rigides de leur mise en pratique afin d'adopter celle-ci aux temps présents. Ce faisant on estime non seulement ne pas trahir, mais progresser dans la fidélité au système originel, puisqu'on restaure ses valeurs dans leur esprit au lieu de rester emprisonné dans la lettre.

L'interculturel n'est pas donc un objectif mais un état à aménager, à contourner dans un espace de communication. Voici ce qu'en dit Carmel Camilleri¹³ :

L'état de simple coexistence de cultures différentes en un même groupe définit seulement, on le sait, le « pluriculturel »(ou « multiculturel »). Dans pareille situation leurs rapport sont laissés au hasard et à la conjoncture ; elles peuvent se tenir dans l'isolement ou entre en conflit. Pour s'élever à l'interculturel il faut, dépassant, ce stade, viser à construire entre elles une relation convenablement régulée permettant d'accéder à un nouveau plan : celui d'une formation unitaire harmonieuse transcendant leurs différences sans les évacuer. Nous demeurons donc bien dans le sens des analyses que nous venons de présenter : puisque, pour y parvenir, il faut à tout le moins établir entre les porteurs des cultures en présence la communication correcte respectant les conditions que nous avons précisées.

D'où, pour reprendre les formules de (M.Abdallah-Pretceille, 1997) la nécessité, si l'on veut « éduquer au futur », de « socialiser au pluriel ». Car l'avenir nous imposera la gestion de plus en plus complexe de la diversité qui se multiplie, d'une part, et surtout se revendique, de l'autre. Ce ne sera là, d'ailleurs, que le développement d'un mouvement connu : depuis le tournant de l'industrialisation, un nouveau modèle général de socialisation s'est implanté, habituant les individus à prendre en compte la différenciation sociale, devenue spécialement importante, et à s'y adapter. Puis l'évolution des représentations a désigné celles des différences à considérer comme légitimes et à respecter : religieuses, politiques, syndicales, « régionales »...Prendre en compte les différences de culture serait le prochain acquis de cette nouvelle socialisation. L'option en sa faveur peut se présenter comme justifiée par le simple réalisme. Et selon les résultats obtenus lors de notre recherche sur terrain, le Maroc est aussi concerné par le phénomène de l'interculturel comme l'atteste le tableau ci-dessous qui dépeint l'arrivée de certains cadres managers dans le secteur de tourisme depuis l'année 2001 :

Depuis quand est-il installé au Maroc?	Nb. Cit.	Fréq.
Non réponse	10	14,3%
Moins de 2001	10	14,3%
De 2001 à 2002	0	0,0%
De 2002 à 2004	0	0,0%
De 2004 à 2005	10	14,3%
De 2005 à 2006	0	0,0%
De 2006 à 2008	20	28,6%
2008 et plus	20	28,6%
TOTAL OBS.	70	100%

¹³ Carmel Camilleri, *Op. Cit*

Et comme vous le remarquez, un seul enquêté manager est installé au Maroc depuis 2001 avec un pourcentage de 14,3%. La majorité n'est au Maroc que récemment et ce depuis 2004 et plus. Ce qui veut dire que l'intensité avec laquelle ce phénomène de l'interculturel s'instaure est en évolution vu le travail qu'a fait dernièrement le Maroc au niveau des investissements et au terme d'attractivité internationale.

La relation entre groupes culturels distincts présente par conséquent des risques qui peuvent évoluer vers la domination, la normalisation ou vers des conflits graves en cas de résistance active des autres groupes culturels. Il convient par conséquent d'identifier et d'analyser attentivement les mécanismes de base d'une relation interculturelle, afin d'avoir une meilleure maîtrise des risques encourus.

2.1 LES AVANTAGES DE LA DIVERSITE POUR LES ENTREPRISES

S'adapter aux contextes locaux.

La diversité culturelle apporte un éclairage nouveau et ciblé sur les préférences des consommateurs, en fonction du pays et des évolutions de la société. Elle permet ainsi à une entreprise multiculturelle d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de ses marchés, en ayant une pratique des habitudes et usages des populations concernés.

Innover par la confrontation de points de vue.

D'après les travaux de BETLETT¹⁴, l'innovation constitue un des objectifs prioritaires, dont les entreprises multiculturelles peuvent bénéficier en raison des avantages liés à l'exploitation des différences. Les différences entre cultures sont en effet considérées comme un moyen d'élargir la base de connaissance d'un groupe, lui en permettant d'accéder à d'autres croyances, valeurs et normes de conduite. La réalité interculturelle offre par conséquent l'occasion d'une confrontation des idées et des analyses, en faisant émerger de nouvelles hypothèses fondées sur des connaissances spécifiques issues de contextes culturels différents.

Attirer des cadres à haut potentiel

La diversité culturelle peut servir les intérêts de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Elle peut en particulier permettre d'attirer les cadres les plus talentueux, en leur offrant des perspectives intéressantes d'évolution de carrière.

Répondre à la complexité de l'environnement.

Elle peut en particulier assouplir certains principes d'organisation, tels que la coordination hiérarchique ou l'unité de commandement qui constituent (très souvent) un frein dans le cas de changements fréquents et rapides. La diversité culturelle permet également d'améliorer la manière de fonctionner de l'entreprise, en favorisant des systèmes d'apprentissages appropriés. La complexité des organisations mondiales impose en effet aux responsables de repenser leur mode de fonctionnement, notamment en matière de responsabilités et de gestion de projet. La diversité culturelle, en instaurant comme critère d'efficacité, la pluralité et d'hétérogénéité, contribue fortement à changer les mentalités et à créer des conditions nouvelles dans la manière de gérer les équipes et d'organiser le travail des salariés.

Dans la pratique, il est beaucoup plus difficile d'exploiter les avantages de la diversité, en particulier au sein des grandes entreprises, et ce pour deux raisons : la première tient au nombre considérable de domaines dans lesquels les différences se manifestent, et la seconde à la nécessité de préserver la cohésion de l'entreprise en même temps que sa diversité. Ce qui montre d'ailleurs que la diversité peut affecter négativement les processus organisationnels et la performance des entreprises.

¹⁴ Bartlett, C. A., and S. Ghoshal. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, 1989.

2.2 LES RISQUES DE LA DIVERSITE POUR LES ENTREPRISES

Susciter des incompréhensions

Lorsque les membres d'un groupe partagent la même culture nationale, les solutions apportées ont des chances d'être plus rapide et naturelles et de demander moins d'efforts. A l'inverse, la diversité des équipes peut ralentir le processus de réalisation, en suscitant des incompréhensions. Elle peut en effet limiter les flux de communication (entre les membres), en raison de la difficulté à comprendre une langue étrangère. Mais les différences culturelles peuvent également concerner le comportement des acteurs qui peut en fonction de la culture, analyser différemment une situation et agir de façon spécifique. Ces écarts culturels peuvent dès lors rendre intelligibles certains comportements (ou actions) et créer des malentendus au sein des équipes de travail.

Accentuer les dysfonctionnements

Des échanges interculturels fréquents peuvent poser de réels problèmes d'organisation, en raison de la difficulté à comprendre le système de références des personnes de nationalités différentes. En effet, lorsqu'une personne coopère avec une autre, elle n'agit pas seulement en tant qu'individu. Elle va également se comporter et réagir en fonction de son histoire, de sa culture, c'est-à-dire comme membre d'une communauté donnée avec ses spécificités linguistiques, juridiques, sociales, ethniques et religieuses (Amado, faucheur et Laurent, 1990). Les différences de nationalités au sein d'une entreprise donnée peuvent par conséquent entraîner des oppositions au niveau du style et système de management, compte tenu des valeurs privilégiées par chaque culture (KLUCKOHN, STRODTBECK, 1961).

Accélérer le taux de rotation du personnel

La stabilisation du personnel dépend de la capacité de l'entreprise à créer les conditions de sécurité et de stabilité dans le cadre de son organisation du travail. Pour ce faire, l'entreprise a besoin de fédérer des acteurs autour de projets ou d'actions, leur faisant prendre conscience que leurs ressemblances sont supérieures à leurs différences. Dès lors, l'arrivée de nouveaux arrivants de cultures très différentes en nombre important (dans le cadre de recrutement massif ou de politique de fusions-acquisition) peut venir rapidement endiguer ce processus de construction collective, en créant des tensions et des rivalités entre le nouveau et les anciens salariés. L'existence d'un vécu particulier, l'adhésion à des valeurs et des normes distinctives, la mise en avant de compétences spécifiques sont en effet à même de provoquer une compétition entre les groupes culturels. Une telle situation a naturellement des conséquences sur les performances des équipes, le climat social et la stratégie personnelle des acteurs (redistribution des cartes de pouvoirs et de légitimité). Il y a donc un réel risque d'assister au départ des personnes clés de l'organisation (anciennes ou récemment recrutés), selon l'évolution des positions de chacun au sein de la structure et l'intensité des conflits interpersonnels. Une diversité non comprise par les acteurs et mal gérée peut de ce fait accélérer la rotation du personnel et créer une instabilité interne.

Les perceptions sélectives, la peur de la différence, les préjugés, la tendance à la schématisation constituent des filtres et des écrans qui font obstacle à une ouverture sur l'autre et à la reconnaissance des diversités. La relation entre groupes culturels distincts présente par conséquent des risques qui peuvent évoluer vers la domination ou des conflits graves en cas de résistance active des autres groupes culturels.

Générer des conflits

La réalité de la diversité peut se révéler particulièrement délicate à gérer, en raison de facteurs de compétition interne et externe (critères de performances, recherche de solutions ou de gains) et de la dispersion géographique qui caractérise les équipes ou organisations internationales. L'exigence de résultats, la pression temporelle, l'absence de liens de proximité entre les équipes peuvent en effet accentuer les différences culturelles et créer des conflits destructeurs de valeur pour l'entreprise, comme le montre le rapprochement entre Daimler Benz et Chrysler.

2.3 LES MECANISMES DES CONFLITS CULTURELS

La culture devient dès lors un outil d'analyse à travers lequel nous regardons et jugeons l'autre. La tendance naturelle de tout individu consiste généralement à appréhender l'autre par rapport à sa propre culture, en instaurant une forme de hiérarchisation entre les cultures. Cette hiérarchie n'est autre que le fruit d'une comparaison interculturelle qui tend à renforcer la distance culturelle entre les groupes. Le danger réside par conséquent dans la menace des stéréotypes et autres généralisations négatives à l'encontre des autres cultures.

La catégorisation culturelle

La notion de catégorisation relève du principe d'économie cognitive. Dans sa relation à l'autre, l'individu va dès lors chercher à le catégoriser, c'est-à-dire le classer dans différentes classes (groupes), en le jugeant sur un nombre limité de variables qu'il juge distinctives (Tajfel, 1981). Selon le principe de catégorisation cognitive, l'information sur le groupe va dès lors primer sur l'analyse approfondie des spécificités de chaque personne. Cette logique de catégorisation va ainsi permettre à l'individu de mettre de l'ordre dans ce qui l'entoure (Biernat, Vescio, 1993), en lui permettant de s'orienter et d'agir.

Les conséquences cognitives de la catégorisation sont nombreuses. Elles conduisent à percevoir les différences entre les membres de catégories ou groupes différents comme étant plus importantes qu'elles ne le sont en réalité. La catégorisation a donc pour principal effet d'accentuer les similarités intragroupes et les différences intergroupes (Ashforth, Mael, 1989).

2.3.1 LES ERREURS COURANTES À L'ORIGINE DES CONFLITS CULTURELS

De manière générale, l'existence de conflits entre groupe provient de l'utilisation consciente ou inconsciente d'une simplification de la réalité, à travers de stéréotypes, de préjugés ou jugements de valeurs. La confrontation à un autre groupe engendre, en effet, des idées préconçues qui permettent à l'individu de réduire la complexité (simplification cognitive), d'augmenter le sentiment de sécurité (refus de sortir de son cadre de référence) et de renforcer son estime de soi par une dévalorisation de l'autre (subjectivité des perceptions).

Les stéréotypes

Les stéréotypes sont des croyances instantanées que les personnes ou les groupes sociaux portent les uns sur les autres et qui consistent à voir tous les membres sans distinction, à travers des caractéristiques générales (approche prototypique) ou exemplaires (stockées dans la mémoire des individus), simplification, répétitives et donc proches de la caricature (Koomen, Dijker, 1997 ; Bouhris, Leyens, 1994).

Les stéréotypes culturels sont très prégnants notamment dans les relations entre cultures de pays différents. Plus au moins fondées, ces représentations vont généralement servir de points de repères lors de premiers échanges entre individus de nationalités différentes.

Les préjugés

Le mot préjugé signifie « juger avant », c'est-à-dire parvenir à une conclusion au sujet d'une personne (juger) avant même de la connaître (pré). Il renvoie donc à une logique de subjectivité, alors même qu'il est souvent ressenti comme une opinion impersonnelle.

Sans fondement empirique (expérience) ou rationnel (approche analytique), amenant les individus à apprécier une personne en fonction de son appartenance catégorielle. Le préjugé est avant tout une évaluation dont la valence est à dominante négative. Le préjugé et les stéréotypes sont liés au sens où ils supposent le regroupement d'individus au sein d'une même catégorie, unis par des rapports de similarités qui transcendent les spécificités individuelles (Azzi, Klein, 1998).

Les jugements de valeurs

Milton Rokeach (1973) définit la valeur comme « une croyance durable¹⁵ selon laquelle un mode de conduite ou un état final d'existence est personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou état d'existence opposé ou contraire ». On considère généralement que les valeurs sont organisées en systèmes ; elles sont ordonnées, hiérarchisées par importance relative (échelle de valeurs). Les valeurs ont une charge affective. L'adhésion n'est pas seulement rationnelle. Elle résulte d'un mélange de raisonnement et d'intuition dans lequel l'affectivité joue un rôle important.

On oppose traditionnellement jugements de valeur et jugements de réalité. Dans un jugement de réalité, on se contente de constater la réalité d'un objet ou d'un fait. Un jugement de valeur se veut plus qu'une simple expression de préférence. Il comporte une appréciation fondée sur les caractéristiques de l'objet ou sur des critères qui peuvent être discutables mais

¹⁵ Une valeur peut néanmoins évoluer avec le temps et l'espace et doit être rapportée à une société et à un contexte donnés (époque). Un changement de valeurs est plus souvent une transformation dans la hiérarchie des valeurs qu'une création de nouvelles valeurs. Avec le temps, la hiérarchie des valeurs peut se modifier, certaines valeurs dominantes étant progressivement remplacées par des valeurs variantes.

qu'on cherche à rendre universels. Un jugement de valeur est par conséquent un énoncé normatif affirmant ce qui devrait être ou non ce qui est, était ou sera. Il n'est ni vrai ni faux. Il est toutefois acceptable ou non-acceptable sur la base de l'argumentation qui le justifie. L'acceptabilité d'un jugement de valeur dépend, entre autres choses, de sa cohérence. D'où l'importance d'une nouvelle notion qui n'est que la communication interculturelle.

Et sur le tableau suivant et selon toujours notre étude nous avons constaté que Les différences culturelles entraînent des problèmes du genre :

Les différences culturelles	Nb. cit.	Fréq.
Perception	10	14,3%
Communication	40	57,1%
Motivation	10	14,3%
Autre.....	10	14,3%
TOTAL OBS.	70	

Comme interprétation de ces résultats nous pouvons dire que Les différences culturelles constituent une source de complémentarité pour la majeure partie de nos questionnés et entraîneraient des problèmes de communication (57.1%).

Voilà donc une perception assez négative de la différence culturelle au sein de l'entreprise. L'interculturel n'est pas perçu comme un atout à exploiter pour réaliser les objectifs personnels et professionnels des cadres étrangers, mais comme un problème à régler.

3 LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE

Face à des organisations devenues mondiale, la communication interculturelle devient essentielle dans la gestion et le développement des entreprises. Mais avant qu'est-ce qu'entend par la notion de communication ?

3.1 UNE APPROCHE DE LA COMMUNICATION

La communication est un processus complexe se déroulant sur plusieurs niveaux, en particulier verbaux, émotionnels et gestuels. Ce processus ne peut être isolé des contextes de l'interaction, qui doivent être soigneusement étudiés.

3.1.1 LE PROCESSUS DE COMMUNICATION

Le processus de communication peut être décrit comme un processus composé de huit étapes (Kotler, 1997) :

- **L'émetteur**, c'est-à-dire l'individu ou l'organisation qui est à l'origine de la communication.
- **Le codage**, à savoir la façon dont l'émetteur va transférer ses idées en éléments symboliques, images, formes, langage (verbal/non verbal)...le codage concerne par conséquent la manière dont l'émetteur va organiser et structurer son message ;
- **Le message** (et ses supports), c'est-à-dire les informations et productions symboliques transmises par l'émetteur à travers différents moyens de communication ;
- **Le décodage** ou le processus par lequel le récepteur va attribuer une signification et un sens au message diffusé par l'émetteur. Les modes d'évaluation portent à la fois sur le fond (contenu du discours) et sur la forme (expression).
- **Le récepteur de la communication**, c'est-à-dire la personne ou l'ensemble des acteurs à qui le message est destiné ;
- **La réponse** ou l'ensemble des réactions du récepteur après réception du message ;
- **La rétroaction (feedback)** ou la partie de la réponse du récepteur (message, réaction, attitude) qui est communiquée à l'émetteur.
- **La nature du contexte qui peut venir modifier le processus de communication.**

Après cette brève définition de la notion communication, la notion de la communication interculturelle s'impose comme notion à définir et étant une nouvelle notion qui prend de place de plus en plus dans les organisations internationales.

3.2 UNE APPROCHE DE LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE

3.2.1 LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE

L'intérêt et les enjeux de la communication interculturelle pour l'entreprise s'intéressent au rôle du dirigeant en matière de communication et aux risques éventuels posés par l'émission et la réception de message dans un contexte multiculturel.

La communication interne et externe

La communication est un aspect fondamental d'une politique organisationnelle, puisqu'elle contribue à son développement et au maintien des relations entre les acteurs de l'entreprise, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle comprend la communication interne chargée de diffuser l'information à l'intérieur de l'organisation (service, unité, département) et la communication externe destinée à promouvoir l'activité de l'entreprise et son image. La communication revêt un caractère stratégique pour les entreprises, dans la mesure où elle doit concilier efficacité et cohérence, en faisant en sorte que l'ensemble des messages puisse s'insérer dans un système, afin qu'ils se renforcent les uns et les autres.

La communication interne a comme objectif de mettre en commun, d'échanger, de partager différentes informations, en vue d'améliorer la compréhension des acteurs et favoriser des relations internes constructives.

La communication interne a donc un rôle essentiel d'intégration, en permettant de conserver les meilleurs éléments (variable fidélité) et d'optimiser le rendement individuel et collectif des collaborateurs (variable productivité). Elle joue un rôle important dans la gestion d'une entreprise. Elle permet d'accroître sa notoriété et de donner une image cohérente et valorisante à l'organisation. La communication externe a de ce fait un rôle essentiel pour assurer un fort pouvoir d'attraction vis-à-vis des différentes parties prenantes de l'entreprise (variable attractivité). La communication interne et externe dans un contexte interculturel constitue un défi important pour tout responsable devant faire face à des individus de profils différents.

La communication entre deux cultures différentes tend à stimuler l'imagerie mentale des individus, en les focalisant sur les aspects culturels et symboliques de la communication (éléments de contexte, modalité relationnelle, dimension visuelles...), plutôt sur les caractéristiques même du message.

3.2.2 LES CARACTÉRISTIQUES

En matière de communication interculturelle, un des premiers objectifs est de prendre le contrôle de l'espace symbolique, et notamment du langage, en communiquant sur une ambition qui puisse interpeller le destinataire du message. Il doit pour cela établir une congruence thématique entre l'émetteur et sa cible, en vue de bâtir la relation autour de fondements communs. Une fois l'action réalisée, il importe dans le cas de relations interculturelles que la connexion établie puisse avoir un caractère positif et maîtrisé. Il faut en effet éviter que le message renvoie à des interprétations stéréotypées, critiques ou négatives. Les responsables doivent également veiller à communiquer une cohérence interne et externe, en montrant à différentes parties prenantes que la diversité culturelle est au cœur de la stratégie et constitue un des atouts clés de l'entreprise.

L'engagement du dirigeant

La communication se présente par conséquent comme un des moyens à la disposition du dirigeant pour exercer une influence sur l'image que les collaborateurs se font d'eux même et sur la perception qu'ils ont de leur organisation (Westphalen, 2001). Elle doit permettre d'instaurer la confiance entre le dirigeant et les autres acteurs de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs...). Dans ce type de situation, il s'agit de privilégier une communication de type « interactionniste » pour promouvoir une forme de communication adaptée au contexte de la diversité qui mise sur la confiance et l'interaction.

Le dirigeant doit pour cela être capable de définir une vision claire et des objectifs partagés et de les diffuser à l'ensemble de son environnement, en évitant certains dérivés. Le dirigeant a par conséquent une fonction essentielle dans la mise en place d'une politique de communication efficace à destination d'un large public aux caractéristiques, attentes et motivations variées. Il est proposé, à partir de la typologie développée par (H. Mintzberg, 1984), d'analyser sa contribution au niveau des rôles interpersonnels (rôles de symbole, de leader et d'agent de liaison) et des rôles d'information (rôles d'observateur, de

diffuseur, de porte-parole). Alors le tableau ci-dessous nous montre quels sont les facteurs qui peuvent altérer négativement la cohésion des équipes interculturelles :

la cohésion des équipes	Nb. cit.	Fréq.
Absence de communication interculturelle	50	71,4%
Uniformisation des pratiques managériales	10	14,3%
Non-respect des différences culturelles	60	85,7%
Méconnaissance des membres des équipes les uns des autres	10	14,3%
Autre.....	0	0,0%

C'est ainsi que, 85.7% de nos enquêtés affirment que le facteur le plus important qui peut altérer négativement la cohésion des équipes interculturelles est le non respect des différences culturelles. Le deuxième facteur par ordre d'importance est l'absence de communication interculturelle entre le personnel. Le troisième élément et respectivement est de 14.3% est qui est l'uniformisation des pratiques managériales et méconnaissance des membres des équipes les uns des autres ce qui veut dire que les différences culturelles constituent une source de complémentarité pour la majeure partie de nos questionnés (85.7%). Ici aussi, le recours à plusieurs réponses à la fois à fait que le cumul des réponses dépasse les 100%.

DISCUSSION

Les données que nous avons recueillies après avoir administré le questionnaire nous ont permis d'aboutir aux constats suivants.

D'abord, les managers des entreprises enquêtées sont sensibles à la question de la communication interculturelle. Ils la prennent presque tous en considération lors de leur gestion. En fait, ils sont contraints de l'adopter puisqu'ils ont en fait l'élément de l'expatriation de différents pays vers le Maroc.

Cependant, nous avons noté que ces managers ne prennent pas au sérieux le phénomène de l'interculturel. En effet, ils n'ont pas prévu de formation pour leur personnel en la matière, croyant que leur expérience et leur savoir-faire peuvent seuls leur permettre de régler des conflits d'ordre culturel.

Nous avons également observé une représentation négative de la différence culturelle qui est assimilée à un problème plutôt qu'à un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Elle ne sert aucunement à motiver le personnel selon nos enquêtés du coup elle ne permet pas encore à réaliser les objectifs professionnels de nos enquêtés.

Pour ce qui est du style de management, les données recueillies n'ont pas permis d'identifier des pratiques managériales communes en matière d'interculturel pour nos questionnés. Il n'en demeure pas moins vrai que la majeure partie d'entre eux adoptent un style de management plutôt directif où c'est le manager qui règle les problèmes, prend les décisions et fait appliquer les règles et conventions. Lequel style appartient en toute logique à l'école européenne surtout française connue par un style directif et une certaine lourdeur administrative.

Les hypothèses que nous avons émises concernant la corrélation entre la réalisation des objectifs professionnels à la question de la communication interculturelle n'ont pas été validées. En effet, les données recueillies ne permettent pas de mettre en lumière cette corrélation.

CONCLUSION

La plupart des grandes entreprises, aujourd'hui, mettent en avant leur diversité et leur dimension internationale. Cette communication sur l'ouverture s'accompagne souvent d'une politique de ressources humaines a priori favorable à une intégration d'effectifs issus de différentes cultures, profils et nationalités susceptibles d'enrichir la savoir-faire du groupe et d'apporter de nouvelles idées pour pénétrer les différents marchés cibles. Il est pourtant surprenant de constater à quel point (en dépit de certains efforts) le discours diffère encore de la réalité. Au niveau de l'étude proprement dite, nous avons

voulu aborder la question des différences culturelles de manière ouverte, en évitant toute démarche normative. C'est pourquoi, tout au long de notre travail, nous avons essayé de donner un éventail représentatif des différentes tendances et options actuellement en cours dans le domaine de la communication interculturelle.

De plus, il a semblé important de faire le point sur les enjeux de la communication interculturelle. En effet, la question de la communication interculturelle à été et demeure au centre des préoccupations des dirigeants d'entreprises désireux de se développer à l'international. Néanmoins, la nature et l'ampleur du problème conduisent à poser différemment la question de l'interculturel. Historiquement, cette question a été posée au regard des différences nationales, dans un contexte où l'Etat nation gardait toute sa souveraineté et où les frontières entre pays étaient clairement définies. La question de l'interculturel tend aujourd'hui à se poser différemment, afin d'être en accord avec les évolutions politiques, économiques et sociales qui en l'espace de dix ans ont considérablement modifié le cours des échanges internationaux.

D'expérience, l'interculturel fait souvent l'objet de clichés portant sur les cultures nationales : les français sont arrogants, les Allemands rigoureux....que ces clichés soient vrais ou faux, peu importe. Le management ne peut pas s'arrêter à une vision aussi grossière des choses.

Dans le cadre de cette nouvelle tendance, il apparaît aujourd'hui opportun d'aborder la question culturelle sous deux angles : sous un angle macroéconomique en mettant en lumière de nouvelles formations au profit de nos futurs cadres, qui deviendront progressivement les acteurs économiques et politiques de ce monde en pleine reconstruction (modèle nord-américain, modèle asiatique, modèle européen...), et sous un angle plus régionale en tenant compte de zones à forte identité régionale. Ainsi, de la communication interculturelle doit désormais s'opérer à deux niveaux, pour avoir une vision réaliste et précise des comportements et pratiques des entreprises.

Dans ce sens, notre recherche sur terrain nous a permis d'identifier le souci de la question interculturelle chez un certain nombre des managers étranger sur Agadir, mais ce souci ne s'est pas développé au point de constituer pour notre population une priorité dans la gestion de leurs entreprises. En effet, aucune action formalisée n'est faite pour prévoir ou sensibiliser au phénomène (formation, séminaire, échanges avec d'autres entreprises...).

C'est pourquoi nous pensons qu'il est temps pour ces entreprises et pour toutes les entreprises de s'atteler à la tâche. La communication interculturelle n'est plus un luxe pour l'organisation, c'est plutôt la condition sine qua non de sa survie dans un monde qui se rétrécit de plus en plus, et où l'on a besoin de toutes formes de compétences, interculturelle en l'occurrence.

C'est ainsi donc, que le profil du professionnel de notre temps actuel doit maîtriser parfaitement les langues et surtout la langue universelle (l'anglais) ; doit savoir communiquer efficacement dans une culture autre que la sienne et pouvoir gérer l'interaction des différents univers culturels. Réussir à transformer les blocages et à en tirer les avantages devient une preuve d'intelligence. Telle est la clé de la réussite dans un monde globalisé.

Notre recherche n'est que le premier pas vers une analyse plus poussée des phénomènes interculturels et les interactions qui surviennent dans les différentes situations interculturelles au sein d'une organisation. En effet, nous sommes contents d'étudier le point de vue du manager étranger, et ce pour des raisons d'échéances et de moyens également.

Le thème de la communication interculturelle n'est donc pas prêt de se réduire et demande une attention particulière. Dans notre société poste moderne, où les revendications individuelles se renforcent, où la prise en compte de l'altérité devient essentielle, se profilent d'autres thèmes connexes, notamment le management de la diversité. La diversité et son management s'avèreront être les compétences clés des modèles de leadership et de management du 21^{ème} siècle. Prendre en compte l'interculturel est sans doute le premier pas dans la bonne direction pour s'y préparer.

REFERENCES

- [1] Atamer (F.) et Calori (F), Diagnostic et décisions stratégiques, édition DUNOD, (1999).
- [2] Bessyre des Horts (CH.), Segalla (M.): « La GRH en Europe: une diversité des pratiques », in Revue française de gestion, janvier-février 2004.
- [3] Boyer (I.) et Equibey (N.), Organisation: théories, applications, Ed. D'Organisation, Paris, 1999.
- [4] Calliau (H.), l'esprit des religions: connaître les religions pour mieux comprendre les hommes, Ed. Milan, Toulouse, 2003.
- [5] Camilleri (C.), CHOCS DES CULTURES, édition l'Harmattan, 1989.
- [6] Barmeyer (C.), Management interculturel et styles d'apprentissages, 2007.
- [7] Chevrier (S.): « Le management des équipes interculturelles », Paris, Puf. 2000
- [8] Tanugi (C.), Le droit sans l'État, Paris, Puf, 1985.
- [9] COVA (B.), PRAS (B.), Que peut-on apprendre du management asiatique ?, 1995.

- [10] Dayan (A.), Manuel de gestion, Ed. Ellipses, Paris, 1999.
- [11] Deval (P.): « Le choc des cultures, management des cultures et gestion des ressources humaines », Paris, Eska. 1993
- [12] Dupriez (P.) et Vanderlinden (B.), Balises pour le management interculturel, ICN, Université Nancy II, 2002.
- [13] Weber (E.), Maghreb arabe et Occident français jalons pour une reconnaissance interculturelle, édition P.U.Mirail, 1989.
- [14] Etounga (M.), (D.), L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel, Éditions Nouvelles du Sud, 1991.
- [15] Hall (E.T.), la danse de la vie, le seuil, 1984.
- [16] Hall (E.T.), La dimension cachée, Ed. Seuil. Paris, 1973.
- [17] FAYOL (H.), Administration Industrielle et Générale, édition Paris, 1917.
- [18] Hofstede (G.), Différences culturelles dans le management, Ed. D'Organisation, Paris, 1987.
- [19] Hofstede (G.): « Vivre dans un monde multiculturel ». Paris. Editions d'organisation, 1994.
- [20] Pierre (P.): « Mobilité internationale et identité des cadres », Fontenay-sous-Bois, Sides, 2003.
- [21] Trompenaars (F.): « L'entreprise multiculturelle », édition Maxima. Paris, 1993.
- [22] Todorov (T.), « Le croisement des cultures », Communications, n° 43,1986.