

Université de Montréal

**La construction du sens des expériences interculturelles au sein d'une  
organisation multinationale : une étude de cas.**

par  
Lu Yang

Département de communication  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M.Sc.)  
en Sciences de la communication

Mars 2012

© Lu Yang, 2012

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**La construction du sens des expériences interculturelles au sein d'une  
organisation multinationale : une étude de cas.**

Présenté par :  
Lu Yang

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Boris. H.J.M. Brummans  
Président rapporteur

François Cooren  
Membre du jury

Daniel Robichaud  
Directeur de recherche

## Résumé

Avec une mondialisation omniprésente, les études sur l'aspect interculturel des organisations deviennent de plus en plus d'actualité et fascinent les chercheurs comme les praticiens. Notre étude suit donc cette voie et porte sur la construction du sens de l'expérience interculturelle au sein d'une entreprise multinationale. Nous avons cherché à comprendre, d'un point de vue interprétatif, comment les acteurs construisent le sens des caractères multinationaux et interculturels de l'entreprise, à travers leurs expériences au sein d'une multinationale québécoise.

La recherche existante discute les aspects culturels et communicatifs tels que le contexte, la langue et le flux de message, identifiés par E.T. Hall (Hall, 1976, 1990) comme centraux dans la problématique générale de la communication interculturelle. Nous avons cependant abordé ces mêmes aspects depuis la perspective de la théorie du *sensemaking* (Weick, 1995) en nous centrant sur les points de vue des acteurs et de leurs expériences.

Sur la base d'entrevues en profondeur, la recherche montre que, bien qu'il soit fortement valorisé par tous les interviewés, l'aspect interculturel n'a pas été profondément intégré dans les pratiques communicatives de tous les jours, comme nous aurions pu le croire. Néanmoins, cet aspect exerce une influence réelle et considérable pour certains employés, comme les gestionnaires des ressources humaines et des relations publiques, due essentiellement à la nature même de leurs fonctions.

Les résultats suggèrent également que l'aspect interculturel est vécu de manière fort différente selon l'identité qui est attachée à l'organisation. Cette dernière est en effet parfois considérée comme (1) une organisation « locale », c'est-à-dire en référence à son origine québécoise, comme (2) une organisation multinationale, en référence aux interactions entre les parties de l'organisation dispersées dans le monde entier, et enfin (3) comme une firme étrangère du point de vue des acteurs des pays hôtes. Dans les trois cas les enjeux interculturels pour les acteurs varient considérablement tout comme, en conséquence, le sens qui est accordé à cet aspect de l'organisation.

**Mots-clés : Expérience interculturelle, organisation multinationale, théorie du *sensemaking*, communication interculturelle.**

## **Abstract**

As globalization expands, the intercultural dimensions of organizations and organizational communication draw more and more scholars and practitioners' attention. Along these lines, this study describes how managers of a multinational organization make sense of their intercultural experiences in everyday work life and their views on the intercultural aspect of the company, using an interpretive perspective.

Current research identifies a number of themes as central to intercultural communication: context, message flux and language (Hall, 1976, 1990). This study revisits these constructs from the standpoint of the theory of sensemaking developed by Karl E. Weick (1995), on the basis of which managers' accounts of their daily experiences of intercultural communication are examined.

From interview data, the study shows how the issue of intercultural nature, although regarded as important and as a valuable asset of the organization, is not consequential for the daily communication practices of most managers in the case under study. It is however quite influential for HR and PR management because of the very nature of their activities.

Results also suggest that the intercultural dimension of a multinational organization is experienced in slightly different ways depending on the framing of the organization's identity. From the standpoint of its region or country of origin, the organization is framed as "local" and domestic. From the perspective of its many relations with its divisions around the world, the organization's identity tends to be framed as

“multinational” and, finally, from the standpoint of the host country, the organization’s identity is framed as “foreign”. These framings are consequential for the definitions and meanings of intercultural communication managers make out of the intercultural dimension of the organization.

**Keywords: intercultural experiences, intercultural communication, sensemaking, multinational organization.**

## Remerciements

Je tiens avant tout à remercier M. Daniel Robichaud pour son soutien intellectuel et moral tout au long de ce parcours. Chacune de nos rencontres a été pour moi une grande occasion de ressourcement. Sans son total dévouement, je n'aurais jamais pu réaliser cette étude qui me tenait à cœur.

Bien évidemment, ce mémoire n'aurait jamais pu se réaliser sans les personnels de XY Montréal et XY Beijing, qui ont contribué de près ou de loin au projet et m'ont accordé de leur temps sans compter, tout particulièrement, Adrian<sup>1</sup>, Jessica Ma, Joel, Quentin. Je vous salut !

Je tiens également à remercier mes amis de l'Université de Montréal pour leurs apports intellectuels et leur gentillesse qui m'ont aidée à surmonter les difficultés rencontrées durant la rédaction de ce mémoire : Nicolas Bencherki, Pierre Luc Chabot, Mathieu Chaput, Pascal Gagné, Sybille Jussome, Kévin Masset et tous les autres que j'oublie.

Enfin, il faut que je remercie toutes les personnes qui m'ont accompagnée, de manière ponctuelle ou continue, durant cet exercice intellectuel. Ils n'ont peut-être rien à voir avec ce projet ou avec l'Université de Montréal, mais leur patience, leur réconfort et leur soutien moral ont été des ressources que j'ai souvent mobilisées : Alain, Blaise, Christine, Dan, Hatouma, Joel, Kim, Ricardo, et ma mère, qui a été toujours présente lors de mes sautes d'humeur et m'a aidée à combattre les doutes et les incertitudes durant les recherches. La confiance qu'elle m'a donnée a été une des mes plus grandes sources de

---

<sup>1</sup> Tous les noms propres associés au cas étudié, y compris celui de l'entreprise, ont été remplacés dans ce texte par des pseudonymes.

motivation. Je ne pourrai jamais lui exprimer suffisamment ma reconnaissance et ma joie d'être sa fille !

## Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>- 1 -</b>
Objet et contexte de l'étude.....	- 1 -
Organisation du mémoire.....	- 3 -
<b>Chapitre 1. Revue de la littérature.....</b>	<b>- 6 -</b>
1.1 Introduction.....	-6-
1.2 Littérature de convergence et de divergence.....	- 8 -
1.3 Cinq métaphores pour aborder la culture.....	- 9 -
1.4 Les cinq dimensions communicatives/culturelles de Hall : le temps, l'espace, le contexte, le flux de messages et le langage.....	- 12 -
1.5 Le temps et l'espace parlent.....	- 14 -
1.6 Communication interculturelle.....	- 15 -
<b>Chapitre 2. Cadre théorique et problématique.....</b>	<b>- 18 -</b>
2.1 La théorie du <i>Sensemaking</i> de Karl E. Weick.....	- 18 -
2.2 Problématique.....	- 26 -
<b>Chapitre 3. Méthodologie.....</b>	<b>- 30 -</b>
3.1 Le cas étudié.....	- 30 -
3.1.1 Mise en contexte : une présentation générale du XY Inc.....	- 30 -
3.1.2 Le développement de l'entreprise en Chine.....	- 32 -
3.2 De la prise des contacts sur le terrain.....	- 32 -
3.3.1 L'entrevue semi-structurée.....	- 33 -
3.3.2 Conception de la grille d'entrevue.....	- 34 -
3.4 Recrutement des participants.....	- 36 -
3.5 Description des participants.....	- 36 -
3.5.1 Jessica Ma de XY Transport, Beijing.....	- 36 -
3.5.2 Quentin de XY Aéronautique, Montréal.....	- 38 -
3.5.3 Joel de XY Aéronautique, Montréal.....	- 39 -
3.5.4 Adrian de XY Aéronautique, Montréal.....	- 41 -
3.6 L'analyse des données par la décontextualisation et la récontextualisation des données recueillies.....	- 42 -
3.7 Les marches concrètes pour l'interprétation des données.....	- 45 -

3.8 L'application du <i>sensemaking</i> dans l'ensemble de l'analyse .....	- 46 -
--	--------

**Chapitre 4. Analyse des données .....** - 48 -

4.1 L'entreprise XY et ses pratiques communicatives .....	- 50 -
4.1.2 Le contexte .....	- 53 -
4.1.3 Illustrations de la théorie du <i>sensemaking</i> chez XY .....	- 54 -
4.2 Expérience interculturelle telle que vécue .....	- 58 -
4.2.1 Expérience interculturelle valorisée .....	- 58 -
4.2.2 Expérience interculturelle instrumentalisée .....	- 59 -
4.2.3 Expérience interculturelle nuancée .....	- 60 -
4.2.4 Ce que la culture représente pour chaque participant .....	- 62 -
4.3 L'identité multinationale telle que vécue .....	- 64 -
4.3.1 Interprétations diversifiées face à l'identité multinationale de XY .....	- 64 -
4.4 La construction du sens des rencontres interculturelles .....	- 69 -
4.4.1 Le travail quotidien d'une agente intermédiaire – le cas de Jessica Ma .....	- 70 -
4.4.2 Le contexte culturel chinois et le contexte culturel de XY .....	- 75 -
4.5 La présentation des résultats finaux de nos analyses .....	- 79 -

**Chapitre 5. Discussion et conclusion .....** - 83 -

5.1 Les trois théories mobilisées dans notre étude de cas .....	- 83 -
5.2 Appadurai – une vision anticipée de la globalisation .....	- 84 -
5.2.1 La notion de <i>flux</i> .....	- 85 -
5.2.2 La dimension culturelle et les flux médiatiques .....	- 85 -
5.2.3 Le culturel .....	- 85 -
5.2.4 Le <i>global</i> et le <i>local</i> .....	- 86 -
5.3 Appadurai et le cas de XY .....	- 87 -
5.4 Conclusion .....	- 90 -

**Références .....** -93-

**Annexe 1 : Grille d'entrevue .....** -97-

献给我亲爱的母亲：杨玉英

## **INTRODUCTION**

Ce mémoire porte sur la communication et les expériences interculturelles au sein d'une organisation multinationale. Plus spécifiquement, nous cherchons à comprendre comment les employés d'une organisation multinationale construisent le sens sur leurs expériences interculturelles dans le cadre de travail qui soutiennent ces significations.

### **Objet et contexte de l'étude**

Si l'on en croit la définition proposée par Stohl (2001, p. 329), une multinationale est d'abord et avant tout une entreprise ayant une identité et une appartenance nationale. Adoptant une orientation importante au niveau international, elle fait toutefois des affaires dans plusieurs pays. De plus, son orientation est polycentrique, allant du centre, ou siège social, vers les commerces filiaux et d'autres unités répartis dans plusieurs sites nationaux et culturels. Une telle entreprise possède une autorité centrale, qui joue un rôle crucial à tous les niveaux de l'organisation. Toutes les filiales sont sous la direction du

siège social de l'entreprise, de sorte que peu de communication survient entre les différentes filiales elles-mêmes.

Le but de notre recherche est de comprendre comment les acteurs, plus précisément les employés d'une organisation multinationale, interprètent les différents aspects de l'expérience interculturelle à travers leurs expériences de la communication organisationnelle au quotidien dans le contexte d'une telle organisation. Plus concrètement, nous avons tenté d'abord de voir comment les gestionnaires d'une multinationale construisent le sens d'aspects culturels tels le temps, l'espace, le flux de message et le contexte social plus large. Nous nous sommes ensuite demandé comment ils interprètent les expériences interculturelles vécues dans le cadre de leur travail. Cette deuxième partie est au cœur de notre étude.

Pour réaliser le projet, nous avons choisi les sites d'XY à Beijing et à Montréal comme terrains d'étude. XY est réputée pour la conception et production aéronautique, de même que la production ferroviaire. Présente sur le marché chinois depuis une quinzaine d'années, elle œuvre dans plus de 40 pays du monde entier, dont notamment les États-Unis, la Chine, le Japon, l'Allemagne, la Russie et le Brésil, d'où une orientation internationale majeure. Pour chaque site de XY, des responsabilités importantes sont déléguées au chef de filiale.

Toutes les filiales sont néanmoins sous la direction du siège social. Pour conduire ce projet, nous avons demandé et obtenu l'autorisation de la maison mère de Montréal, afin de pouvoir réaliser des entretiens avec des employés aux deux sites qui nous intéressaient. L'observation de notre terrain a duré deux mois, entre le novembre 2010 et janvier 2011.

## **Organisation du mémoire**

Notre étude s'articule en cinq parties. Le premier chapitre traite de la revue de littérature sur la communication et la culture dans un contexte de mondialisation ainsi que des relations entre les deux.

Le deuxième chapitre présente le cadre théorique et formulation de la problématique à laquelle ce dernier nous a conduit. Le point de vue théorique que nous avons privilégié est la théorie du *sensemaking* développée par Weick (1995). À partir de ce cadre général, nous avons tâché de comprendre, dans un premier temps, comment les employés de XY font du sens avec quelque uns des aspects culturels/communicatifs tels que le temps, l'espace, le flux de messages (Hall, 1987) dans leur travail. Dans un deuxième temps, nous voulions comprendre comment les employés construisent du sens sur l'expérience interculturelle à travers leur vécu au travail. Plus précisément, nous explorons les processus de la construction du sens de nos participants, sur les caractères multinationaux et interculturels de l'entreprise et ainsi sur leurs propres expériences interculturelles vécues au travail.

Le troisième chapitre explique les démarches entreprises et les méthodes de collecte et d'analyse des données utilisées durant notre projet de recherche. Conformément à notre cadre théorique, nous avons exploré au maximum les vécus et les interprétations de nos participants par le biais d'entrevues semi-structurées en profondeur. Pour analyser les données ainsi obtenues, nous avons utilisé les méthodes de décontextualisation et récontextualisation (Tesch, 1990). Ces dernières consistent à sortir les données de leurs

contextes initiales et par la suite constituer un nouveau contexte analytique avec les données appartenant à un même thème.

Le quatrième chapitre porte sur les analyses et les interprétations des données collectées. Plus précisément, nous présentons les résultats de nos analyses en lien avec notre problématique. Afin d'obtenir une présentation claire et cohérente, nous avons choisi de diviser nos résultats selon les sections suivantes : 1) XY et ses pratiques communicatives ; 2) L'expérience interculturelle telle que vécue ; 3) L'identité multinationale telle que vécue ; 4) La construction du sens des rencontres interculturelles. Nous soulignons ici que l'identité organisationnelle n'est pas au centre de nos intérêts. Elle nous sert néanmoins comme un outil privilégié pour faciliter la saisie et l'interprétation des résultats.

En effet, l'aspect interculturel est une notion assez nuancée chez XY. Pour la majorité des employés, l'interculturel ne représente pas un aspect essentiel pour le travail au quotidien, dans le sens où il n'exerce pas une influence majeure dans leurs façons de travailler, étant donné que les processus sont plutôt rigides et standardisés. Par contre, pour certains employés comme des hauts gestionnaires, l'aspect interculturel présente un enjeu crucial pour leur travail et même la survie de l'entreprise. Non seulement elle change les façons dont les gestionnaires travaillent, mais aussi les visions quant aux décisions cruciales, par exemple le recrutement des personnels ou la conception de certains produits. Ces gestionnaires vivent leurs expériences interculturelles au quotidien, ils constatent les différences culturelles dans leur travail et s'adaptent aux nouveaux environnements et aux nouvelles cultures en fonction du sens qu'ils attribuent à ces derniers.

Le dernier chapitre propose une discussion de nos observations où nous les resituons dans le cadre plus large de la conception de la mondialisation offerte par Arjun Appadurai (2005). Cette discussion offre l'ébauche d'une lecture différente du cas que nous avons observé et, surtout, des pistes pour de futures recherches, à partir des concepts comme *local*, *flux* et *ethnoscape*.

## **CHAPITRE 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

### **1.1 Introduction**

Pour acquérir des connaissances approfondies au propos de notre questionnement, nous avons élaboré une revue de la littérature sur la communication interculturelle dans un contexte organisationnel. Notre revue se centre plus précisément sur deux thèmes centraux : la culture et la communication interculturelle.

Nous décrivons d'abord deux grandes tendances dans la littérature sur la culture et l'interculturel : la littérature de convergence et de divergence. Je résumerai ensuite comment la culture a été conçue par des auteurs tels que Stohl (2000) et Hofstede (2001).

Selon Stohl (2001), la culture est conceptualisée dans la littérature sous la forme de cinq métaphores distinctes : culture comme phénomène cérébral, culture comme réalité

esthétique, culture comme ensemble d'artefacts, culture comme que modèle [*pattern*] social complexe et, enfin, culture comme pratiques communicatives. Chaque approche représente un point de vue original et met en lumière différents aspects de la culture. Par exemple, si la culture est considérée comme ancrée dans les pratiques communicatives, le rôle de la communication devient crucial, c'est-à-dire constitutif de la culture. Par contre si elle est traitée comme un produit cérébral, c'est l'aspect psycho-social qui sera mis en relief et la communication sera davantage conçue comme un mode d'expression de la culture.

Nous proposerons ensuite d'explorer cinq aspects culturels/communicatifs dont Hall a prétendu qu'ils étaient au centre de la question sur l'interculturel : le temps, l'espace, le contexte, le flux de message et la langue (Hall, 1987). D'après lui, ces cinq aspects non seulement varient beaucoup selon les cultures, mais sont aussi les moyens par lesquels la culture est vécue et exprimée dans les rencontres. Par exemple, certaines cultures sont plutôt monochroniques, tandis que d'autres sont plutôt polychroniques. Certaines cultures valorisent davantage une communication riche en contexte, alors que d'autres s'adaptent plus facilement à une communication pauvre en contexte. Certaines cultures privilégient un espace individuel pour le travail, d'autres favorisent les espaces communs. Nous verrons plus loin comment ces distinctions nous ont initialement servi pour la conception de notre grille d'entrevue.

Nous complétons cette revue de la littérature avec exposé des définitions et enjeux de la communication interculturelle.

## **1.2 Littérature de convergence et de divergence**

Stohl (2001) constate que les recherches sur la mondialisation et la variance culturelle peuvent être divisées le plus souvent en deux types d'approche distincts : la littérature de convergence et la littérature de divergence.

Dans la littérature de convergence, la communication est vue comme un moyen pour acquérir de l'information et de l'expertise, considérée comme des ressources essentielles. La structure est définie comme un réseau de relations complexes destinées à satisfaire les besoins existentiels d'une organisation. Les chercheurs de ce courant reconnaissent les différences culturelles dans l'organisation et s'efforcent d'en minimiser les impacts sur la gestion et l'organisation de l'entreprise. Ils mettent au contraire l'accent sur la similarité et l'adaptation structurelle. Cette littérature offre des conseils et des règles normatives à suivre lorsque deux personnes venant de différentes cultures sont en interaction, dans le but d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et accroître sa productivité.

Dans la littérature de divergence, par contraste, les différences culturelles sont le centre d'intérêt des chercheurs. Les recherches dans ce domaine mettent l'accent sur des différences communicationnelles se trouvant dans l'organisation, souvent à travers ses sites du monde entier. Ces recherches sont focalisées sur l'interprétation de l'acteur et de leurs expériences d'un monde chargé de sens et construit inter-subjectivement. Autrement dit, cette perspective met en relief les différentes interprétations et visions existantes dans une organisation, y compris celles qui touchent les dimensions interculturelles de la vie de l'organisation.

La perspective de divergence est clairement plus proche de la perspective adoptée pour notre étude de cas, qui prend également comme point de départ les idées et les expériences des acteurs. La perspective de convergence penchant sur des prescriptions managériales répond donc moins à nos besoins. C'est pourquoi nous avons enfin choisi d'approfondir davantage la perspective de divergence pour notre recherche, même si l'autre perspective n'est pas à oublier. La perspective de divergence met l'accent sur les interprétations et les expériences des interviewés, plutôt que sur les méthodes et des visions managériales. Par ailleurs, les recherches effectuées dans la littérature de divergence sont relativement plus récentes que celles de convergence.

### **1.3 Cinq métaphores pour aborder la culture**

Pour étudier le lien entre la culture et la communication organisationnelle, Stohl (2001) a développé une typologie de termes culturels pour comprendre de quelles façons la relation entre la culture et la communication organisationnelle a été étudiée. Nous y trouvons les cinq termes ou métaphores centrales mentionnés plus haut. Ces métaphores ne sont pas mutuellement exclusives, mais chacune traite la culture d'une façon distincte. Elles offrent des points de vue complémentaires pour montrer comment les différences culturelles informent l'activité organisationnelle. Lorsque la culture est considérée comme un phénomène cérébral, le centre d'intérêt porte sur les valeurs et les cognitions. La communication est conçue comme un résultat (*outcome*) de valeurs composées et de cognitions associées avec une culture spécifique. La communication, ici, est envisagée comme une façon d'acquérir les connaissances. La culture est vue comme un état d'esprit général et un phénomène cognitif. Elle exerce une grande influence sur les

comportements et la communication chez les individus, parce qu'elle forme leurs perceptions et appréhensions du monde. C'est la perspective la plus fréquemment adoptée, dans les recherches qui portent sur la communication interculturelle au travail. Souvent, les recherches dont la conception de la culture est apparentée à cette métaphore sont associées avec un intérêt managérial.

Lorsque la culture est envisagée comme une réalité *esthétique*, la fonction de référence esthétique de la culture est mise en relief. La notion de culture évoque alors un état de développement intellectuel et moral attaché à la beauté, à ce qui est considéré comme beau et appréciable dans une société donnée. La culture est traitée comme une poursuite esthétique, l'accent est mis sur les principes de la beauté et du design. Cette vision de la culture nous aide à comprendre les différences existantes dans des cultures nationales, par exemple, ayant divers critères esthétiques et de beauté. En Chine, par exemple, une fille ayant une peau claire est considérée comme belle et digne. Tandis qu'en Europe, l'esthétique est plutôt d'avoir une peau bronzée. Dans certaines tribus africaines, une femme ayant un long cou paré de nombreuses boucles en or est un symbole de l'élégance et de la noblesse. C'est un critère de beauté important. D'après Mitroff (1987), dans un pays donné, les principes culturels de la beauté et du design révèlent certains aspects de la structure d'une organisation. Les principes esthétiques sont considérés comme essentiels pour comprendre les aspects quotidiens et processuels d'une organisation. La communication ici est une façon d'appréhender le monde entre autres à cause de ses aspects formels.

*Avec la culture en tant qu'artefact*, la culture est ratifiée et devenue un artefact concret qui peut être pris comme objet, ou porte d'entrée, pour analyser les différences culturelles.

Jenks (1993) distingue deux sortes d'artefacts : les artefacts communicationnels comme des journaux internes et des cartes de visite ; et des objets destinés à de tout autres usages, tels que des tables pour écrire, des cadeaux d'affaires, etc. D'après une étude des courriers d'hommes d'affaires de dix-huit entreprises américaines et dix-sept japonaises, Jang et Barnett ( 1994) montrent que la culture nationale d'un pays est fortement liée à ses artefacts. Varner ( 1988a, 1988b ) montre également que l'artefact communicationnel illustre bien les préférences culturelles, à travers ses études sur la carte de visite, le format de courrier d'affaires et des éléments linguistiques comme la forme de la salutation, l'emploi du vouvoiement et tutoiement, et d'autres.

La culture est aussi conçue très souvent comme un *modèle complexe de comportement social* [*complex social pattern*], où elle est considérée comme un ensemble de façons de vivre chez l'individu. D'après l'auteure, c'est la perspective la plus générale et la plus répandue. Car la culture est ici conçue comme « *normative glue that holds a system together* » (Smircich, 1983, cité par Stohl, 2001, p. 347). C'est les « *standards for deciding what is, what can be done, how one feels about "it"* » (Goodenough, 1970, cité par Stohl, 2001, p. 347). Les questions liées à la classe sociale, au genre et à la race sont parmi les thèmes centraux de cette approche.

Selon cette perspective, l'organisation est une entité socioculturelle placée dans une société ayant un contexte particulier. Hu et Grove (1991) nous montrent que le développement des réseaux sociaux et professionnels en Chine, nommés *Guan xi* est crucial pour les négociations et les tentatives d'alliances dans l'entreprise chinoise, voire dans la société en générale.

Enfin, une dernière tradition de recherche considère la culture comme *pratiques communicatives*. La culture est enracinée dans les interactions au quotidien, de sorte que « *communication and culture are inextricably and reciprocally bound* » (Stohl, 2001, p. 351). Cette perspective rejette également la réification de l'organisation, car elle considère la communication comme constitutive de l'organisation (Coonen & Robichaud, 2011). La culture est donc davantage vue comme un produit continu des pratiques de communication. La culture et la communication sont donc conçues comme deux concepts indissociables, l'une étant profondément ancrée dans l'autre. C'est cette approche de la culture que nous avons eu tendance à privilégier dans cette recherche, d'où notre attention aux pratiques et aux conceptions des expériences interculturelles telles qu'elles sont vécues par les acteurs dans notre cas.

#### **1.4 Les cinq dimensions communicatives/culturelles de Hall : le temps, l'espace, le contexte, le flux de messages et le langage.**

Hall (1987) a employé les deux notions « monochronique » et « polychronique », afin de distinguer des rapports au temps qui marquent les diverses façons d'organiser les activités dans des cultures différentes. D'après lui, pour les cultures monochroniques, la notion du temps est considérée comme matérielle, linéaire et substantielle. Les organisations ayant ces cultures ont tendance à accentuer l'importance de la ponctualité et le respect pour le délai. Non seulement un emploi du temps est élaboré pour mieux organiser le temps, mais il est conçu de telle façon que les employés puissent s'engager dans une seule mission à la fois, et son respect est hautement valorisé. C'est le cas pour des pays comme la Grande Bretagne, l'Allemagne et les États-Unis.

Tandis que dans des pays imprégnés par les cultures polychroniques, la notion du temps est non-linéaire et non-substantielle. L'organisation n'élabore parfois pas d'emploi du temps précis et rigide, et il est normal que des processus ou décisions importantes y soient accomplies plus ou moins spontanément. Les employés s'engagent dans plusieurs missions en même temps, et il n'est pas particulièrement mal vu de ne respecter que de manière très lâche l'emploi du temps ou les échéances. D'après Hall, c'est le cas des plupart pays latins comme des pays de l'Asie. Selon Driskill (1995), les différences entre ces deux rapports au temps sont très frappantes et marquent la communication interculturelle dans les organisations.

Le deuxième aspect est *le contexte*. Il désigne le type de message que l'employé a créé et a compris. Hall distingue deux types de communication : la communication riche en contexte et la communication pauvre en contexte. Le message riche en contexte est parfois même pauvre en contenu explicite, parce que la plupart des informations sont déjà comprises par les employés, d'une façon implicite. Tandis qu'un message pauvre en contexte, souvent plus riche en contenu explicite, mais garde sous silence les éléments contextuels. D'après l'auteur, le contexte est fondamental pour que deux organisations n'ayant aucune connaissance préalable puissent négocier ensemble. Au début de leur rencontre, beaucoup de temps sera consacré pour élaborer un contexte et un environnement communs, et ce afin de faciliter la discussion de leurs affaires.

*L'espace* est le troisième aspect communicatif/culturel. C'est ce que Hall a appelé la « dimension cachée » de la communication. Par exemple, Adler (1991) et Demente (1989) ont analysé la force de l'arrangement spatial nommée Feng shui par les cultures chinoises. L'espace avec un mauvais Feng shui empêcherait l'employé d'être en harmonie avec son

environnement et entraînerait des échecs pour ses activités. Le Feng shui est considéré comme une communication en produisant et renforçant les activités par des arrangements dans l'espace. De même l'utilisation de l'espace reflète la signification et les rapports de pouvoir au sein d'une organisation à travers les contextes culturels spécifiques. Les ségrégations par la fonction, l'espace ou le genre sont toutes chargées de sens.

La langue est enfin un aspect communicatif/culturel non négligeable. En effet, la langue est le système de symboles le plus commun et répandu, d'après Nash (1990). Elle est par conséquent fortement liée à l'identité culturelle de l'individu. Parler dans la langue de son pays devient, par la suite, une façon très efficace de montrer l'originalité de sa culture.

### **1.5 Le temps et l'espace parlent**

Un autre ouvrage auquel nous nous sommes intéressés est *Le langage silencieux* (Hall, 1987). Dans cet ouvrage, l'auteur montre que les individus considèrent généralement leurs modèles culturels comme universels. Ils ont du mal à accepter le fait que leurs modèles soient particuliers et relatifs. C'est pourquoi les humains arriveraient difficilement à ouvrir leurs horizons et comprendre d'autres cultures.

Hall a consacré deux chapitres aux notions de *temps* et d'*espace* dans son ouvrage. Selon lui, le temps parle plus que les mots. L'auteur prend comme exemple les appels téléphoniques. Dans les cultures nord-américaines, les appels très tard dans la soirée ou trop tôt dans la matinée sont considérés comme d'urgence. « *Les différentes périodes de la journée, ... sont très significatives dans certains contextes* ». (Hall, 1987, p. 19).

Un autre chapitre traite de la conception de l'espace. Dans ce chapitre, l'auteur définit la notion de la *territorialité*, comme « le fait de revendiquer et de défendre un territoire ». (Hall, 1987, p. 187). Cette notion varie considérablement selon les cultures. L'espace est par conséquent un moyen de communication, c'est une langue primaire qui fonctionne souvent sans que nous en ayons pleinement conscience.

Hall donne l'exemple d'une interaction entre deux personnes A et B. A se sent à l'aise lorsqu'il maintient une distance qu'il jugé adéquate pendant la conversation. Tandis que B est plus confortable avec une distance plus réduite. Étant donné que tous deux ont des préférences différentes pour la distance, lorsqu'A se recule pour se mettre à l'aise, son interlocuteur B, s'avance pour la même raison. Les comportements d'A irritent ensuite B et vice versa. Le résultat de ce type d'interactions est qu'A pense que B est trop pressant et entreprenant. De la même manière, B pense qu'A est trop distant et froid.

Non seulement la distance exerce une grande influence sur la dynamique de l'interaction spatiale, mais elle est aussi liée au thème de la conversation. D'après Hall, chaque sujet de conversation demande une distance donnée. Selon les contextes culturels, les individus gèrent inconsciemment la distance pour se sentir à l'aise et discuter de sujets appropriés. De cette façon, l'espace transmet des informations primordiales et est considéré comme une facette culturelle importante de la communication.

## **1.6 Communication interculturelle**

Un autre ouvrage que nous avons consulté est le *Handbook of International and Intercultural Communication* dirigé par William B. Gudykunst et Bella Mody (2002). Il

offre des conceptions et explications de la communication internationale et interculturelle et surtout reprend les dernières recherches dans ce domaine.

Nous nous sommes surtout intéressés à la distinction que font ces auteurs entre la communication interculturelle et la communication internationale. Typiquement, la recherche sur la communication interculturelle est issue de l'anthropologie, et se situe dans la foulée des travaux de Hall, considéré parfois comme l'un des pères fondateurs de ce domaine. Ce courant de recherche s'intéresse principalement à la communication interpersonnelle entre les individus issus de différentes cultures (Hart, 1999a), comme nous avons pu le voir dans les sections précédentes. Le niveau d'analyse de cette tradition de recherche est par conséquent le plan interpersonnel de la communication. Les thèmes centraux de leur recherche sont l'assimilation par opposition au maintien de culture (assimilation versus cultural maintenance), le préjugé et la discrimination, l'ethnocentrisme, le relativisme culturel, l'incertitude qui caractérise les contacts initiaux avec l'inconnu.

La communication internationale se situe au niveau sociétal, et se préoccupe davantage des communications médiatiques entre deux ou plusieurs pays ayant des contextes différents. La radio, la télévision, l'internet, et les questions d'impérialisme culturel et médiatique constituent le centre d'intérêt de ce courant.

Nous prenons pleinement conscience que la communication interculturelle et la communication internationale sont fortement liées entre elles. Notre étude se veut nettement plus proche de la communication interculturelle. En effet, notre recherche est d'abord centrée de l'expérience interpersonnelle des acteurs et met en valeur les points

de vue des employés de XY et leurs interactions. Ensuite, la dimension culturelle est fondamentale à nos yeux, qui devra être donc au cœur de la recherche, alors que la dimension médiatique n'est pas examinée dans le cadre de cette étude. C'est pourquoi notre travail relève davantage de la communication interculturelle, où la dimension de la culture prend une place primordiale, au lieu de la communication internationale où c'est l'influence des médias qui est essentielle. Ceci dit, nous nous attarderons tout de même plus loin (au chapitre cinq) à des enjeux qui dépassent le niveau interpersonnel pour toucher aux questions de la culture et des identités culturelles dans le contexte de la mondialisation, en référence entre autres aux travaux d'Appadurai (2005).

Kim (2000) a mentionné cinq thèmes centraux de la recherche de la communication interculturelle : les processus intra-personnels propres à la communication interculturelle, la compétence de la communication interculturelle, l'adaptation à une nouvelle culture, l'identité culturelle dans les contacts interculturels, et enfin l'inégalité du pouvoir dans la communication interculturelle.

Geert Hofstede (2001) dans son ouvrage *Culture's consequences* nous a quant à lui proposé de nombreuses définitions de la culture, mais semble privilégier une définition très générale de la culture comme « *interactive aggregate of common characteristics that influence a human group's response to its environment* » (p.9). Pour lui la langue est également partie prenante de la culture. La langue est la partie la plus reconnaissable d'une culture. C'est également la partie la plus étudiée et théorisée dans ce domaine.

## **CHAPITRE 2. CADRE THÉORIQUE ET PROBLÉMATIQUE**

### **2.1 La théorie du *Sensemaking* de Karl E. Weick**

Si nous envisageons la culture comme un ensemble des pratiques communicatives et l'organisation comme un produit continu de ces pratiques, nous voudrions comprendre ensuite comment ces pratiques communicatives constituent le problème d'expériences interculturelles pour les acteurs dans le contexte des organisations multinationales. Comme il s'agit pour cette étude de décrire le sens que donnent les acteurs aux dimensions interculturelles de l'organisation, elle-même conçue comme un accomplissement pratique de ces mêmes acteurs, nous avons choisi de poser cette question dans les termes de la théorie de la construction du sens dans les organisations proposée par Karl Weick (1995). Le concept du *sensemaking* développé par Weick est un outil par excellence à cette fin. Il nous permettra d'examiner comment les employés

créent du sens avec les pratiques communicatives et les différences culturelles constatées au sein de leur travail.

Nous allons d'abord revenir sur la notion de *sensemaking* telle que définie dans l'ouvrage de Weick en présentant quelques-unes de ces caractéristiques centrales. Ensuite, nous allons montrer l'origine de *sensemaking* et quelques événements qui révèlent ce phénomène. Enfin, nous présenterons la formulation de la problématique à laquelle nous conduit cette théorie.

Le processus de *sensemaking* est déclenché lorsqu'un individu rencontre un événement ou une situation qui est inexplicable avec ses visions et compréhensions habituelles du monde. En ce sens, nous ne pouvons pas illustrer cette théorie sans parler du fameux exemple avec lequel Weick ouvre son ouvrage *sensemaking in organization* (1995), celui de l'émergence du symptôme de l'enfant battu (BCS pour *battered child syndrome*).

Tout commence par un article publié en 1946, par un radiologiste pédiatrique nommé John Caffy, dans lequel il discute des traces de blessures passées observées chez des enfants en bas âge, blessures qui passaient généralement inaperçues non seulement parce qu'elles n'étaient visibles que grâce aux rayons X, mais aussi parce qu'elles ne faisaient pas l'objet de la consultation pour laquelle les images étaient produites. Caffy montra aux parents de ces enfants les blessures et leur demanda des explications mais leurs explications étaient généralement incompatibles avec ses observations. Ou bien les parents restaient silencieux, plaidant l'ignorance, ou bien ils affirmaient qu'il s'agissait d'accidents.

Selon Caffy, il demeurait néanmoins possible qu'il s'agisse de fractures négligées du fait que la gravité de ces blessures accidentelles ait été sous-estimée par les parents. C'est ainsi qu'il a publié un article dans lequel il expose six cas faisant état de ce type de blessures. Malheureusement, cet article a eu peu d'écho (Weick, 1995).

C'est seulement en 1961, dans un article publié par Frederik Silverman que ces observations trouvent un nom et un sens nouveau, le syndrome de l'enfant battu (BCS). Silverman a publié son article dans une revue de pédiatrie. L'article a suscité ensuite énormément de réactions parmi les pédiatres. En 1967, plus de 7 000 cas avaient été rapportés dans les 50 états des États-Unis. Ce chiffre était presque multiplié par dix, soit environ 60 000 cas en 1972. En 1976, on estimait que le nombre des cas rapportés atteignait 500,000 (Westrum, 1982, p. 392). Des lois ont été ainsi créées exigeant le rapport aux autorités de tous les cas suspectés de BCS par les radiologistes et les pédiatres.

Le BCS est souvent considéré comme un exemple par excellence pour illustrer le processus de *sensemaking* (Weick, 1995). Les acteurs sont confrontés à une situation équivoque et les explications existantes ne leur permettent pas de comprendre d'une manière satisfaisante la situation. C'est de là que commence le processus de *sensemaking*.

La construction du sens des blessures en BCS est un événement continu dans le temps, mobilisant plusieurs acteurs (radiologistes, pédiatres, etc.) qui ont non seulement essayé de faire des interprétations mais ont posé des gestes sur leurs observations, en ont fait des articles. Ces acteurs agissent selon les interprétations qu'ils donnent à cette situation. Bien sûr, nous ne devons pas oublier que chaque acteur agit non seulement selon son

interprétation qu'il a faite, mais aussi selon son identité professionnelle. Par exemple Caffy publie son article dans une revue de son domaine ce qui explique en partie le peu d'impact de son article initial.

Un dernier élément à ne pas perdre de vue, c'est le contexte social qui a aussi joué un rôle primordial dans le processus de sensemaking du BCS. Car différents publics agissent différemment face au BCS. Les articles publiés dans la revue de radiologie ont eu très peu de réactions. Au contraire, l'article traitant du même sujet (BCS) mais publié dans la revue *American Academy of Pediatrics* a suscité de vives réactions. Le centre d'intérêt diffère selon les publics. Pour les radiologistes, le problème plus large de la santé et du bien-être de l'enfant n'est pas une préoccupation centrale. Par contre, pour les pédiatres, il en va tout autrement, d'où leurs fortes réactions face au BCS.

En effet, face à un même événement, l'individu extrait donc des signaux différents en fonction de son identité, du contexte social qui est le sien, et de sa compréhension de la situation. Il agit ensuite en fonction de ces signaux, ce qui en retour génère d'autres données à interpréter.

Dans le cas BCS, le sens que l'on a attribué à certaines choses (par exemple, la relation enfant-parent) a été modifié. On ne considère plus la relation enfant-parent comme étant par défaut, et nécessairement, bienveillante. La possibilité d'enfants subissant de la violence physique de la part de leurs parents a ainsi été longtemps ignorée. Avec la sensibilisation sur le BCS, notre vision du monde qui a changé. Ce changement de vision du monde a donné naissance à la mise en place de nombreuses lois, exigeant des rapports

de BSC en cas de doute chez les médecins pédiatres. Il en va de même, par exemple, du harcèlement moral ou sexuel au travail, de la pédophilie ou de bien d'autres réalités.

Avec l'exemple du BCS, on pourrait déjà esquisser quelques caractéristiques du processus de *sensemaking* : c'est un processus continu, dans lequel l'acteur génère des situations selon ses identités. Ces dernières ont ensuite un impact sur sa vision du monde qui change ensuite rétrospectivement à son engagement dans la situation équivoque, en fonction des données dont il a permis l'émergence durant le processus. Comme le décrit Weick :

people concerned with identity in the context of others engage ongoing events from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, all the while enacting more or less order into those ongoing events.(1995, p. 18)

Par souci de bien expliquer ce concept, il est utile de comprendre non seulement ce qu'est le *sensemaking*, mais aussi ce qu'il n'est pas. En effet, l'interprétation est souvent considérée comme synonyme de *sensemaking*. Weick insiste toutefois pour les distinguer clairement. Premièrement, le processus de *sensemaking* demande plus d'engagement de la part de l'acteur. Le concept porte sur les manières dont les acteurs agissent dans le cours même du travail d'interprétation : « *Sensemaking is about the ways people generate what they interpret* (p. 13) Le concept d'interprétation ne suppose pas ce type d'engagement de la part de l'acteur. L'acteur est beaucoup moins attaché lorsqu'il interprète.

Deuxièmement, le processus de *sensemaking* suppose plus de créativité de la part de l'acteur. Lorsque l'individu cherche à comprendre un phénomène confus, il mobilise toutes ses facultés pour créer une compréhension, plutôt que de réduire ce qu'il observe à

ce qu'il connaît déjà. C'est un processus créatif, puisqu'on crée quelque chose de nouveau. La notion d'interprétation, du point de vue de Weick, ne suppose pas ce type de créativité. C'est comme si quelque chose existait déjà depuis toujours et attendait qu'on le découvre.

Enfin, le processus de *sensemaking* est original, parce qu'il souligne la création, l'agir et l'invention qui précèdent l'interprétation. L'interprétation quant à elle est seulement une partie de *sensemaking*. Weick (1995, p. 61-62) soutient que *sensemaking* est un processus : 1) ancré dans la construction de l'identité; 2) de nature rétrospective; 3) qu'il passe par l'agir (*enactment*); 4) social; 5) continu; 6) favorise l'extrait des indices 7) privilège davantage la plausibilité que l'exactitude.

Le *sensemaking* est ancré dans la construction de l'identité. C'est une propriété fondamentale. Selon Weick, l'identité de l'individu se construit à travers les interactions. L'individu a plusieurs « sois » [*selves*] à la fois. En interaction, il choisit de montrer l'un des sois approprié. La construction de l'identité est sujet de redéfinition, parce que l'individu la développe constamment à travers les interactions et l'environnement dans lequel qu'il se trouve.

*Sensemaking* est de nature rétrospective, c'est à dire que c'est seulement après avoir généré des données ou des matériaux bruts par l'action que ces données peuvent être interprétées et prendre une signification. Autrement dit, l'action ne peut prendre tout son sens qu'après coup. Weick a donné l'exemple de l'erreur. Quand un acte est en train de se produire, personne ne pourrait prédire qu'il est une erreur. C'est seulement une fois l'acte accompli que l'individu peut lui attribuer un sens et le concevoir comme une erreur. « *An*

*act, however, is not mistaken; it becomes mistaken* » (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005, p. 412). En outre, la mémorisation est sélective, « *The problem is there are too many meanings, not too few* » (Weick, 1995, p. 27).

Les interactions entre l'individu et son environnement sont dynamiques et fondamentales dans le processus de construction du sens. « *People create their environments, and those environments create them.* » (Weick, 1995, p.34). L'environnement généré par l'agir contraint en retour les actions et les orientations, d'où l'importance que Weick accorde à la notion d'*enactment* (ou enaction). Pour Weick, un objet peut exister en dehors de nos consciences, mais l'individu agit sur cet objet selon des catégories et des concepts associés. « *A stone exists independently of our cognition; but we enact it by a cognitive bracketing, by concentrating our attention on it...the stone must be socially constructed with the help of the concept of stone, its properties, and uses.* » (Czarniawska-Joerges, 1992, p. 34, cité par Weick, 1995, p. 36).

Par ailleurs, le sensemaking est une activité collective. Son contexte social ne doit pas être négligé. Les actions d'autrui exercent une influence considérable sur nos intentions et nos buts [*purpose*], face auxquelles nous les vérifions, intensifions, suspendons et/ou remplaçons. N'ayant pas de point de départ, le sensemaking est un processus continu [*ongoing*]. L'individu se trouve toujours au milieu du processus et de leur devenir.

La plausibilité l'emporte sur l'exactitude dans un processus du *sensemaking*. De ce fait, l'individu essaie chaque fois d'interpréter les situations selon leur plausibilité, sans s'astreindre à déterminer leur ultime vérité. « *Sensemaking is not about truth and getting it right. Instead, it is about continued redrafting of an emerging story so that it becomes*

*more comprehensive, incorporates more of the observed data... » (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005, p. 415).*

Enfin, le *sensemaking* joue un rôle décisif pour les organisations. Les individus font du sens avec leurs activités organisationnelles quotidiennes, à travers le langage, le texte écrit et la discussion. Puis, ces interprétations orientent leurs actions et ainsi de suite : « *sensemaking is about the interplay of action and interpretation rather than the influence of evaluation on choice » (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005, p. 409). L'action et la discussion ensemble vont de pair dans un processus du *sensemaking*, « *In sensemaking, action and talk are treated as cycles rather than as a linear sequence » (Weick, Sutcliffe et Obsfeld, 2005, p. 412). Il n'y a pas d'ordre préétabli entre les deux.**

En somme, la théorie du *sensemaking* nous permet de comprendre quelques éléments fondamentaux des processus de construction du sens dans le contexte d'activités collectives, à partir de nos propres identités et expériences. Ce processus est ancré dans l'identité de l'individu et ce dernier construit de façon continue et rétrospective les sens lors qu'il affronte des situations ambiguës et/ou incompréhensibles. Le *sensemaking* oriente nos actions, il est centré sur une interaction entre l'interprétation et l'action. « *Once people begin to act (enactment), they generate tangible outcomes (cues) in some context (social), and this helps them discover (retrospect) what is occurring (ongoing), what needs to be explained (plausibility), and what should be done next (identity enhancement) » (Weick, 1995, p.55). C'est un outil fort utile pour comprendre la construction du sens de l'expérience interculturelle.*

## 2.2 Problématique

Comme nous avons l'avons vu plus haut, la culture est un concept très difficile à définir. Plus de 300 définitions ont été collectées par des chercheurs comme Kelly et Kluckhohn (1945) il y a déjà près de 60 ans. Au lieu de chercher une définition de la culture qui englobe tout, nous avons choisi de nous limiter à quelques aspects relevant de la culture qui semblent plus saillant dans l'expérience interculturelle si l'on en croit notre revue de la littérature. Nous proposons de les étudier plus en profondeur, puis de montrer leurs liens avec des pratiques de la communication organisationnelle dans le contexte d'une organisation multinationale.

Parmi les cinq approches de la culture que nous avons décrites au chapitre précédent, nous avons choisi de privilégier la perspective qui envisage la culture en tant que pratiques communicatives. En effet, D'après ce courant, la communication est considérée comme un élément constitutif de la culture et de l'organisation. C'est dans cette perspective que nous avons abordé notre cas d'étude.

Nous sommes également convaincus par la pertinence des points de vue suivants cités dans cette section : la culture est enracinée dans la communication de tous les jours, elle est inséparable de l'organisation; la culture devrait être traitée dans son entièreté en tant que forme de communication (Hall, 1959, p. 28); l'organisation est un produit continu des pratiques communicatives. Selon Hall, cinq domaines communicatifs/culturels se distinguent comme des enjeux incontournables de la communication interculturelle : le temps; le contexte; l'espace; le flux de message (comment un message est construit et communiqué parmi les employés), et la langue. Nous les trouvons pertinents pour notre

cas d'étude. Ils nous ont servi comme indicateurs pour la conception de la grille d'entrevue dans la mesure où ils sont clairs dans leurs définitions et sont relativement faciles à opérationnaliser.

Par la suite, nous essayons d'opérationnaliser ces cinq aspects que nous traiterons en profondeur. C'est-à-dire de mettre les concepts abstraits en des notions concrètes et exploitables pour la cueillette des données.

Stohl (2001) évoque de son côté douze variables culturelles, mais plusieurs reprennent les aspects discutés longtemps avant par Hall. La première est l'orientation vers le temps. Deux points sont relevés pour cette dimension : la conception monochronique et polychronique du temps (Hall, 1976). Pour notre cas, nous avons cherché à savoir s'il y avait une coexistence de ces deux rapports au temps dans le fonctionnement de XY en Chine; le cas échéant, quelle culture l'emporte sur l'autre ? Comment l'adaptation à l'une ou à l'autre agit sur les pratiques communicatives ?

Vient ensuite l'orientation vers l'espace, et plus spécifiquement la relation entre l'espace public et l'espace privé. Ses impacts sur les pratiques de communication organisationnelle portent par exemple sur la conception d'un bureau personnel ou le sens attaché au fait de travailler plutôt dans des espaces ouverts. Comme nous l'avons vu plus haut, l'espace reproduit également le sens [*meanings*] et les rapports de pouvoir à travers les contextes culturels dans l'organisation. Nous avons donc aussi cherché à savoir comment le fait d'avoir un bureau individuel ou le fait de travailler dans un espace commun introduit un changement significatif dans les pratiques communicatives selon les contextes culturels et ensuite comment les employés interprètent ces différences.

La dimension liée au contexte est l'orientation vers la communication. Sur ce point, on distingue la communication riche en contexte de la communication pauvre en contexte. Leurs impacts sur les pratiques de la communication organisationnelle se traduisent entre autres par les différents accents mis sur les messages verbaux ou non verbaux; la diffusion des messages implicites ou explicites; l'importance accordée aux réseaux relationnels. Nous avons tenté de connaître les types de message et les modes de diffusion valorisés dans une entreprise multinationale de même que les façons dont les employés font du sens vis-à-vis à ces pratiques communicationnelles.

Le flux de message influence les pratiques de la communication organisationnelle relativement aux manières dont un message est construit et ensuite compris par les employés. Pour cet aspect, nous souhaitons de savoir quels sont les moyens de communication disponibles dans une entreprise multinationale.

Ensuite, nous présentons notre problématique comme tel : **dans la perspective du sensemaking, nous cherchons à explorer le sens que les acteurs attribuent aux pratiques communicatives et dimensions interculturelles d'une entreprise multinationale, à travers leurs vécus au travail. Plus spécifiquement, nous nous sommes intéressée aux sens que nos participants construisent à partir de leurs expériences interculturelles.**



## **CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE**

### **3.1 Le cas étudié**

#### 3.1.1 Mise en contexte : une présentation générale du XY Inc.

XY est une multinationale québécoise fondée initialement en 1941 par Joseph-Armand XY. Dans le but de faciliter les déplacements des villageois de campagnes isolés et enneigés, il a développé en 1935 un transport inédit nommé autoneige. Désignées B7 pour les premières productions, soit B pour XY et 7 pour le nombre de passagers qu'elles pouvaient accueillir, les autoneiges avaient pour vertu d'être légère et de permettre une circulation efficace sur la neige. L'autoneige B7 fut un grand succès à l'époque. En 1941, l'entreprise a été créée sous le nom de « L'Autoneige XY Limitée ».

La société entra dans le secteur ferroviaire à 1974, en remportant un contrat de fourniture des voitures au métro de Montréal. Elle acquit par la suite de nombreuses compagnies de constructions ferroviaires. De la même façon, la société s'introduisit dans le secteur

aéronautique dans les années 80. Elle prit ainsi possession de plusieurs sociétés du secteur, telles que Canadair, Short Brother PLC d'Irlande, Learjet Corporation des États-Unis et D'Havilland Canada. Dans ce sens, le développement de XY Inc. est une histoire d'acquisitions.

En 2003, la compagnie a rencontré des difficultés financières dans le secteur aéronautique suivant les attentats du 11 septembre. Pour améliorer la situation, elle a vendu le secteur des produits récréatifs qui fut pourtant à son origine, incluant les motoneiges de marque *Ski-doo* et les véhicules tout terrain (*Quad*). Depuis 2004, les deux principales filiales sont devenues XY Aéronautique et XY Transport. XY Aéronautique est elle-même divisée en deux parties : XY Aircraft et XY Aerospace.

Après une réorganisation dans le secteur aéronautique, la compagnie a sorti une nouvelle série d'avions. Baptisé *C series* en 2004, ce nouvel avion est conçu pour être plus écologique, léger et spacieux. Deux de mes interviewés ont travaillé sur le projet de cette nouvelle série d'avions.

La compagnie a connu de nombreuses réussites durant les vingt dernières années. Elle a obtenu de nombreux contrats auprès des sociétés telles que le métro de Chicago, la SNCF en France, le métro de Qingdao en Chine et le métro de Montréal, pour lesquels elle fabriquait partiellement ou entièrement les métros et les trains. En moins d'une soixantaine année, la société a pris une envergure internationale et est devenue très compétitive pour la conception et la production aérienne ainsi que la production de chemins de fer.

### 3.1.2 Le développement de l'entreprise en Chine

L'entreprise s'implanta en Chine en 1998, par le biais d'une coopération avec une entreprise de Qingdao pour la fabrication des voitures à voyageurs destinées aux consommateurs locaux. Depuis, la société est devenue très active dans le Marché chinois. Citons quelques exemples : deux contrats ont été signés en 2010, un pour la fabrication de quarante voitures de train de haute vitesse et un autre pour la fabrication des avions commerciaux de séries C. La compagnie est devenue le premier constructeur mondial de matériel roulant ferroviaire.

Quant à la répartition géographique de XY, quatre sites sont présentés en Chine : Beijing, Shanghai, Guangzhou et Hongkong. Nous avons choisi le site de Beijing comme notre terrain de recherche. Ce dernier, comme le site principal, est doté d'une responsabilité et d'une structure importante, les trois autres sites étant sous sa charge.

### **3.2 De la prise des contacts sur le terrain**

Tout d'abord, nous avons contacté le site de XY Beijing pour présenter brièvement notre projet. Le personnel nous a conseillé de contacter d'abord le siège social de XY dans le but d'obtenir une autorisation de leur part avant d'entreprendre les démarches auprès de la direction de Beijing. Nous avons donc contacté XY à Montréal et obtenu l'autorisation de leur part pour la réalisation des entrevues avec les employés de XY en Chine.

Il est pertinent de souligner que ce ne fut pas sans difficultés que nous avons réussi à pénétrer dans l'entreprise. XY étant une compagnie présente dans le monde entier, la coordination entre les sites n'est pas évidente. Par exemple, nous avons d'abord contacté tous les sites de XY en Chine, incluant Hongkong, Shanghai, Guangzhou et Beijing. Il

arrivait souvent que le personnel d'un site nous renvoie à un autre et ainsi de suite, en remontant dans la hiérarchie. Ainsi, le site de Shanghai nous a renvoyée au site de Beijing et puis ce dernier nous a renvoyée à son tour au site de Montréal. Cette sorte de « renvoi » a pris fin après que nous ayons présenté notre projet au site de Montréal et que nous ayons obtenu leur accord. À partir de ce moment là, nous avons eu des réponses personnalisées et dans un délai assez bref (1 à 2 jours).

Pour réussir à contacter de grandes entreprises comme XY, la persévérance et la patience sont indispensables. Dans notre cas, c'est deux mois après notre première prise de contact que nous avons obtenu l'accord ultime de la part de XY. Par ailleurs, il ne fallait jamais baisser les bras après un ou deux refus et toujours garder un moral positif pour réussir. Une chose à noter est que, une fois que nous ayons réussi à joindre un personnel précis, le contact devient plus naturel et facile.

### 3.3 Les choix pour la cueillette des données

#### 3.3.1 L'entrevue semi-structurée

Pour recueillir les données, nous nous sommes servis de méthodes qualitatives, en particulier d'entrevues semi-structurées. En raison de la nature de la problématique et de l'envergure modeste de ce projet, il est difficile de recueillir de données exploitables par l'observation ou d'autres moyens comme le questionnaire. En effet, nous avons besoin des réponses explicites par rapport à notre projet, tandis que l'observation comme moyen

est plus utile pour des questions que les sujets éprouvent des difficultés à rendre explicites leurs réponses. Les questionnaires sont un moyen très efficace pour obtenir une idée globale sur une question posée, ou pour avoir une réponse tendancielle au propos de certains phénomènes. Par contre, ils ne nous permettent pas d'avoir une réponse approfondie et riche en matériel. En conséquence, ces deux méthodes ne correspondaient pas à nos objectifs. Nous avons finalement choisi l'entrevue comme méthode principale pour avoir des réponses pertinentes et exploitables.

L'entrevue semi-structurée combine les avantages de l'entrevue structurée et non-structurée. D'une part, les interviewés seront guidés par un fil conducteur pendant l'entrevue, car les questions sont encadrées et précises ; d'une autre part, les interviewés auront également l'occasion de développer davantage dans leurs réponses et d'aborder des thèmes qu'ils jugeront importants, ce qui permettront d'obtenir des données riches et personnalisées. Pour les fins de cette étude, nous sommes parvenus à faire quatre entrevues en profondeur avec des gestionnaires de XY œuvrant au niveau international, et en particulier dans le contexte chinois.

### 3.3.2 Conception de la grille d'entrevue

Notre grille d'entrevue a été initialement divisée en quatre parties : 1) Parcours professionnel ; 2) Expérience interculturelle; 3) flux de messages 4) Contexte. Dans la première partie, il s'agissait de faire connaissance avec le sujet afin de pouvoir situer ses propos dans le contexte de sa biographie et de son parcours professionnel. Dans la partie sur les expériences interculturelles, nous avons tenté d'abord de comprendre comment l'aspect interculturel de l'entreprise est envisagé et compris. Nous souhaitons également

explorer les expériences interculturelles vécues par les participants dans le cadre de leur travail et la manière dont ils ont fait sens de ces expériences.

Les deux autres parties ont été inspirées par les aspects communicationnels/culturels de Hall (1987). Dans la partie concernant les flux de message, nous avons tenté de saisir comment les participants faisaient sens des moyens employés pour assurer la circulation de l'information et la coordination dans l'entreprise et surtout la manière par lesquelles ses pratiques communicatives étaient marquées culturellement dans le cas de XY comme le suggère le modèle de Hall.

La dernière partie concernant le contexte, nous avons voulu de savoir quel rôle joue l'aspect relationnel dans le travail de nos participants et ici encore voir si cet aspect est culturellement différencié dans l'expérience des interviewés.

Comme il arrive parfois dans ce type de recherche exploratoire, le déroulement effectif de l'entrevue nous a conduit sur d'autres terrains. La grille d'entrevue<sup>2</sup> nous a initialement servi comme un outil qui « démarrait » et guidait l'entrevue tout en laissant parler nos participants de nombreux aspects non anticipés par celle-ci. Avec les lectures et l'analyse qui ont suivi, un fil conducteur a émergé à travers les données recueillies décrivant les façons dont les employés font sens des différentes identités de l'entreprise et de ses aspects interculturels<sup>3</sup>..

---

<sup>2</sup> Voir l'annexe 1.

<sup>3</sup> Voir chapitre suivant.

### **3.4 Recrutement des participants**

Pour notre recherche, nous n'avons retenu que deux critères essentiels pour le recrutement des participants. Premièrement, les participants devaient être employés de XY. Deuxièmement, ils devaient avoir au moins une expérience de travail dans un contexte interculturel. Cela pouvait signifier 1) des séjours d'affaires dans un pays où la culture dominante est différente que celle du participant et avoir des interactions avec les employés locaux; et 2) des coopérations constantes avec des employés issus des cultures différentes, dans le but d'accomplir ou d'améliorer un travail.

Notre première participante, Jessica Ma, est une employée de XY en Chine. Elle travaille depuis plus de dix ans au site de Beijing et elle occupe un poste qui lui permet d'être constamment en contact avec des employés de différents pays. Parmi les quatre participants, c'est celle qui a vécu le plus d'expériences interculturelles dans son travail. Le reste de nos interviewés sont de haut gestionnaires qui ont tous au moins une expérience de travail dans un pays étranger. Deux entre eux font de plus régulièrement des voyages d'affaires dans le monde entier. Ils correspondent donc aux critères de recrutements.

### **3.5 Description des participants**

#### 3.5.1 Jessica Ma de XY Transport, Beijing

Jessica Ma est la première personne recrutée pour cette série d'entrevues. Elle œuvre dans le domaine de relations publiques et administratives. Employée de chez XY depuis plus de dix ans, elle a auparavant travaillé dans une succursale d'une compagnie hongkongaise.

Jessica Ma fut la première personne embauchée en Chine pour le site de Beijing, car c'était le moment où XY transport décida de développer le Marché chinois. Elle a expliqué que grâce à ses nombreuses années à XY Transport, elle a pu constater les réussites de l'entreprise en Chine. Au début de sa carrière chez XY, elle s'occupait de tout car c'est était aussi le commencement de l'entreprise en Chine. Petit à petit le secteur a grandi et elle commençait à s'engager dans les décisions et aux actions que prenait la compagnie. Elle a participé à la préparation d'une soumission pour une ligne de métro à Guangdong, ainsi qu'à l'acquisition d'une compagnie de Qingdao spécialisée en fabrication des trains interurbains.

Jessica Ma est maintenant la directrice des relations publiques et de l'administration. Comme son titre indique, son travail consiste à coordonner les activités publiques et administratives du site de Beijing. Par exemple, elle organise des rencontres entre les haut-dirigeants chinois et les personnels de la haute direction de XY, de même que des réunions entre les invités de XY d'outre-mer et ses homologues en Chine. En raison de sa fonction, elle consacre la majorité de son temps à la prise des contacts avec des personnels de différents milieux, parmi lesquels nous trouvons des fonctionnaires et des ministres chinois, des employés de XY à l'étranger et de hauts gestionnaires de XY à Montréal. Pour résumer, Jessica Ma joue un rôle d'agent intermédiaire, ou de pivot, entre d'une part, le site de XY Beijing et le reste du monde et d'autre part, le site de Beijing et le gouvernement chinois.

L'entrevue avec elle a eu lieu dans une salle de conférence, dans le site de XY à Beijing. Grâce à ses expériences professionnelles, elle a pu exprimer, d'une manière assez colorée, les différences communicationnelles qu'elle observe entre une entreprise multinationale

et locale. Elle a accordé beaucoup de temps à la question de l'expérience interculturelle, notamment les notions de « face », de « respect » et de statut 'privilegié' des fonctionnaires en Chine. À la fin de l'entrevue, elle a souligné l'importance de la confiance et les sentiments d'appartenance, ainsi que ses impacts sur l'entreprise et l'employé.

### 3.5.2 Quentin de XY Aéronautique, Montréal

Quentin est le deuxième participant de la série d'entrevues. La rencontre avec lui fut un hasard. Il travaille pour le site de XY à Montréal et il était en Chine pour un voyage d'affaires quand je l'ai croisé à la sortie du bâtiment après l'entrevue avec Jessica Ma. Il est la seule personne parmi les participants qui a commencé sa carrière chez XY. Depuis, il travaille toujours pour cette entreprise. Il travaille à titre de spécialiste de la certification des avions d'affaires chez XY Aéronautique. Son métier consiste à nouer des liens entre la compagnie et les autorités civiles de la navigation, tels que le Transport Canada, le FAA (Federal Aviation Administration) et l'ESA (European Safety Aviation), afin de faciliter le processus de la certification d'un avion. Auparavant, il a œuvré dans le domaine de l'ingénierie et a rempli de nombreuses fonctions, tels que désigner et chef de service. Pendant sa carrière, il a participé à la conception et la réalisation de nombreux produits tels que la série d'avion *Challenger*, *Globe Express* et *Learjet*.

L'entrevue avec Quentin s'est produite dans son bureau temporaire du site à Beijing, dans le même bâtiment que Jessica Ma. L'ambiance était amicale et la rencontre a duré plus d'une heure et demie.

Il a accordé beaucoup d'importance à la notion de « délais » sur laquelle il a donné un exemple très vivant, qui porte sur un incident concernant le délai de la livraison du certificat pour un avion. Cet exemple illustre parfaitement, comme nous le verrons au prochain chapitre, la nature rétrospective du processus de *sensemaking*.

Mes deux autres participants sont Adrian et Joel. C'est Quentin qui me les a présentés quand nous étions à Beijing. J'ai eu la chance de pouvoir réaliser une entrevue avec Joel le lendemain de notre première rencontre. Dès mon retour à Montréal, j'ai effectué une autre entrevue avec Adrian dans son lieu de travail, le site de XY situé à Dorval.

### 3.5.3 Joel de XY Aéronautique, Montréal

Joel est le vice-président senior pour les ressources humaines de XY Aéronautique. Son travail consiste à recruter de candidats, former des employés et s'assurer de la bonne gestion des conditions de travail. Il joue un rôle important dans la compagnie car toutes les usines de secteur Aéronautique sur le globe sont à sa charge.

La notion d'identité lui tient à cœur. Il m'a expliqué qu'étant Montréalais, le fait de travailler dans une entreprise ayant le siège social dans sa ville natale facilite un engagement personnel envers l'organisation. À propos de l'expérience interculturelle, il m'a donné un cas très concret. L'entreprise voulait ouvrir un site de XY Aéronautique en Chine, Joel devait choisir premièrement la ville pour accueillir ce site et deuxièmement, faire un choix entre deux stratégies pour développer le site. Le premier choix est de recruter des personnels de Chine pour prendre en charge le site. Le deuxième choix est d'envoyer des personnels de Montréal pour le nouveau site.

Pour la ville d'accueil, Joel a choisi Beijing car c'est là où se trouve le site de XY Transport. Ce dernier a pris la moitié d'un étage d'un gratte-ciel. Maintenant, l'entreprise a acheté l'autre moitié pour le nouveau site du secteur Aéronautique. Selon Joel, cette configuration géographique facilitera les échanges et les coopérations entre les deux secteurs. De plus, XY Transport étant installé en Chine depuis plus de dix ans et ayant beaucoup d'expériences avec le Marché local, il est en mesure de soutenir XY Aéronautique dans son intégration en Chine.

Au niveau de la stratégie, Joel a décidé d'envoyer une personne de XY Montréal à Beijing. Dans les six mois suivant, il demandera ensuite à cet employé expatrié de recruter une personne locale. Joel veut que les deux personnes travaillent ensemble pour un mandat de trois ans. Ensuite, étant donné que l'employé expatrié est plus coûteux pour l'entreprise, car cette dernière devra lui fournir un logement et une voiture, Joel veut que cet employé de Montréal revienne au Canada au bout de trois ans et laisse le site d'Aéronautique à la charge de son coéquipier chinois.

En outre, Joel nous a offert un point de vue inédit sur les différences culturelles au sein d'une entreprise multinationale. Pour lui, la différence culturelle est synonyme de diversité culturelle. C'est une stratégie qui « va mieux comprendre une problématique globale ou internationale » (p. 8 de la transcription).

En comparant les différences entre une entreprise multinationale et locale, beaucoup d'accents sont mis sur la notion de l'« identification » par Joel. Il semblait que les employés s'engageraient davantage dans une entreprise locale que multinationale. Pour Joel, XY est une entreprise 'locale' et multinationale, dans la mesure où le siège social

demeure à Montréal et que l'entreprise compte une présence dans plus de trente pays du monde. En travaillant pour cette firme, Joel pense avoir le meilleur de deux mondes.

#### 3.5.4 Adrian de XY Aéronautique, Montréal

Adrian est mon dernier interviewé. Il travaille également pour les ressources humaines de XY Aéronautique. Avant cela, il a travaillé dans deux entreprises nationales ayant des vocations différentes. Il a exercé un métier en tant que conseiller des ressources humaines pour une chaîne de la distribution alimentaire pendant une dizaine d'années. Puis, il a été responsable d'un groupe des ressources humaines pour l'entreprise de télécommunication nommé Fido. Il a rejoint XY en 2001. Pendant toute sa carrière jusqu'au présent, il exerce toujours une profession dans le secteur des ressources humaines.

L'entrevue avec Adrian a été réalisée dans son bureau à Dorval. Il a abordé les différences culturelles sous un nouvel angle. Pour lui, ces différences s'expriment dans les façons de recruter. Lorsqu'il était en voyage d'affaires dans un pays européen, il s'est rendu compte que pour trouver de candidats pertinents, il devait utiliser de nouvelles stratégies telles que mettre des annonces non seulement dans le pays cible, mais aussi dans les pays des alentours.

Geert Hofstede (2001) a mentionné que dans certaines cultures, le fait d'être poli dans l'interaction avec l'autre est plus essentielle que de donner des informations objectives et correctes. Certaines personnes ne disent jamais « non ». Ce propos illustre bien les différentes façons d'agir que Adrian a pu constater entre les employés chinois et nord-américains lorsqu'ils sont en désaccord. D'après lui, si les Nord-Américains ne sont pas d'accord entre eux, ils l'expriment d'une façon explicite et directe. À l'inverse, les

employés chinois sont moins directs et expriment timidement des idées opposées. Face à cette situation, Adrian pense qu'il faut « être attentif, ... à la conversation, afin de déceler les signes de désaccord. »

### **3.6 L'analyse des données par la décontextualisation et la récontextualisation des données recueillies**

Pour l'analyse des données, je me suis inspirée des méthodes proposées par Renata Tesch (1990). L'analyse de données qualitatives est un processus complexe. Tesch nous montre que dans tous les cas d'analyses, le chercheur doit d'abord identifier les parties et ensuite déterminer les liens ou les relations entre ces dernières. Plus concrètement, deux étapes sont essentielles selon l'auteure. La première étape consiste à identifier les thèmes qui ressortent des données en lien avec la problématique. Les chercheurs doivent identifier de petites unités au sein de leurs données, qui sont conventionnellement appelées des segments, ou des items, qui forment des unités de sens. Selon Tesch, une unité de sens répond à deux critères : elle doit être compréhensible indépendamment de son contexte initial et elle doit porter une idée ou une information complète. Quant à la longueur, un segment peut prendre la forme de quelques lignes jusqu'à quelques pages,

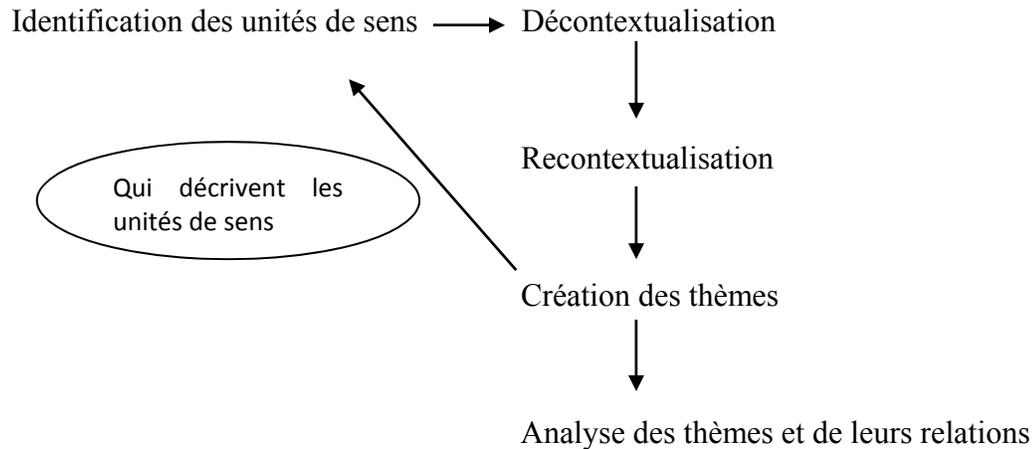
Une fois identifiées, les unités de sens subiront ensuite deux processus introduits par l'auteure : la dé-contextualisation et la recontextualisation. La dé-contextualisation consiste à sortir les unités de sens hors de leur contexte initial. La re-contextualisation consiste à construire un nouveau contexte avec les unités de sens sélectionnées, c'est-à-dire de les mettre en catégories thématique pour pouvoir les interpréter ensuite. D'après l'auteure, tout ce processus est la création d'un système organisant. Le même principe est exprimé par Ference Marton selon qui une citation a toujours deux contextes. Le

premier est l'entrevue dans laquelle elle est apparue et le deuxième est le 'meaning pool' auquel elle appartient. (1986, p.43).

La création d'un système organisant consistant à plusieurs étapes. Généralement, en lisant les données recueillies, le chercheur commence à identifier certains patterns et prend en note des caractéristiques pertinentes, cette étape peut être avant ou après les identifications des unités de sens pertinentes,. Souvent, les chercheurs font des descriptions de ces *patterns* pour faciliter le processus du système. Tesch (1991) nous rappelle que ces descriptions doivent être les identifications des *patterns* et non les abréviations de contenu. Ainsi que les thèmes doivent refléter les idées centrales et non les contenus des segments. En effet« *The topic is what is talked or written about. The content is the substance of the message.* » (Tesch, 1991, p. 119). Par exemple, pour notre étude, « les processus sont plutôt standardisé chez XY Inc. et il y a une petite adaptation à faire pour tout le monde » est un segment pour le sujet qui est « standardisation des processus chez XY ».

Après que les données soient codées, elles ne sont pas encore prêtes à l'interprétation. Les unités de sens subiront ensuite à une autre étape qui est la ré-contextualisation. Concrètement, nous assemblons tous les segments qui appartiennent à la même catégorie ou au même sujet, afin d'avoir une vision d'ensemble des points de vue des différents participants sur ce même thème.

Afin de faciliter la compréhension, nous présentons cette méthode d'un schéma suivant :



Quant à l'application de ces méthodes, en premier lieu, nous identifions les unités de sens dans nos données recueillies. Prenons un exemple :

Quentin : C'est sûr qu'il y a une petite adaptation à faire pour que tout le monde. ... parce que l'on a des processus très, très, très établis. Une fois que ça roule, les différences culturelles, on ne les voit pas.

Cet extrait est considéré comme une unité de sens, car il est compréhensible hors de son contexte original et il porte une idée complète, qui est l'effacement des différences culturelles dû à la standardisation des processus. Ensuite, nous cherchons à trouver d'autres segments qui expriment les mêmes idées.

En second lieu, nous recontextualisons les unités de sens choisies dans le cadre de tous les autres énoncés portant sur le même sujet.. Enfin, nous créons des thèmes qui décrivent les idées exprimées dans ces segments réunis.

### **3.7 Les marches concrètes pour l'interprétation des données**

Nous avons suivi le même processus pour l'ensemble des données. Tout d'abord, nous identifions les unités de sens. Ensuite, nous les sortons de leurs contextes initiaux et nous les regroupons. Nous trouvons par la suite des thèmes pertinents pour savoir « de quoi ces unités de sens parlent », ce qui constitue un processus de décontextualisation dans un premier temps et une recontextualisation dans un deuxième temps.

À propos de la démarche concrète, nous avons employé la technique nommée « *the Cut-Up-and-Put-in-folders* » par Bogdan et Biklen (1982, p. 166) pour gérer les données recueillies. Elle consiste à faire d'abord plusieurs copies de données originales, pour couper ensuite les unités de sens (segments) afin de voir s'il y a émergence de thèmes, et à coller littéralement les unités de sens sur une page où se trouvent les autres segments qui abordent le même thème. Certains logiciels d'analyse qualitative permettent d'éviter de faire toutes ces manipulations à la main, mais dans le contexte de la taille modeste de notre corpus nous avons choisi de travailler à la main.

Lorsque l'on sort une unité de sens de son contexte initial pour la replacer dans une catégorie, on risque de perdre la vue de la source de cette information (la personne qui a énoncé cette unité de sens). Afin d'éviter que cela ne se produise, nous avons utilisé des marqueurs de couleurs différentes pour chaque entrevue et surtout de manière à nous rappeler les sources de ces paroles. Concrètement, nous avons attribué à chacun de nos interviewés une couleur différente. Avec le marqueur, nous faisons un trait vertical sur le milieu de chaque page des transcriptions et nous changeons la couleur de marqueur en fonction des participants.

Après cette réorganisation des données, elles sont prêtes à être interprétées. Le processus d'analyse peut donc être résumé ainsi : identification des unités de sens → décontextualisation des unités de sens → recontextualisation des unités de sens (les regrouper selon les thèmes) → catégorisation et analyse des thèmes et de leurs relations.

### **3.8 L'application du *sensemaking* dans l'ensemble de l'analyse**

Nous avons choisi de mobiliser la perspective générale du *sensemaking* afin de comprendre comment les pratiques communicatives et les interprétations de l'expérience interculturelle sont générées par les expériences de nos participants. Au fur et à mesure de nos interprétations des données, nous nous sommes rendue compte que le sens accordé à l'aspect interculturel de l'entreprise varie énormément selon l'identité de l'employé et ses expériences dans l'entreprise. Cela va dans deux sens : d'un côté, l'identité professionnelle de l'employé joue un rôle très important dans la perception de l'aspect interculturel de la compagnie. D'un autre côté, les différentes pratiques générées dans le lieu de travail créent ainsi des compréhensions différentes quant au rôle que joue l'aspect interculturel dans l'organisation.

En fonction de l'identité de l'interviewé, l'expérience interculturelle prend une place plus ou moins grande dans le quotidien de travail. Les pratiques communicatives varient également selon la fonction qu'occupe l'employé dans l'organisation. Un employé ayant une fonction technique vit l'expérience interculturelle tout autrement qu'un employé ayant une fonction de gestion.

La théorie de *sensemaking* souligne l'importance de l'identité de la personne dans la construction du sens. Cet aspect ressort clairement de nos données. Dans le cours de

l'analyse, nous avons donc tâché de comprendre comment un employé fait sens des pratiques communicatives et des différences culturelles à travers son identité organisationnelle (fonction qu'il occupe dans l'entreprise).

Suivant ce fils conducteur, quelques propriétés du processus de *sensemaking* émergent clairement dans plusieurs segments de nos données, comme nous allons maintenant le voir.

## **CHAPITRE 4. ANALYSE DES DONNÉES**

Ce chapitre d'analyse est composé de quatre sections : 1) L'entreprise XY et ses pratiques communicatives 2) L'expérience interculturelle telle que vécue 3) Identité multinationale telle que vécue 4) La construction du sens des expériences interculturelles. J'ai pensé longuement aux relations entre ces quatre sections. À première vue, il semblait que la première section englobe la deuxième et ainsi de suite. Pourtant ce n'est pas le cas en réalité. L'idée de ces quatre parties vient de l'identification de l'entreprise XY. En effet, la compagnie est à la fois nationale et multinationale, elle comprend de nombreuses identités en elle. Parmi ces identités, aucune ne l'emporte sur l'autre.

Il est pertinent de discuter brièvement de la notion d'identité. Certains auteurs prennent l'exemple d'une pêche et considèrent qu'une organisation ne peut avoir qu'une identité authentique, comme le noyau dur d'une pêche. D'autres envisagent l'identité de

l'organisation comme un oignon, et que chacune de ses couches représente une identité différente. À mon avis, cette dernière métaphore représente parfaitement le concept d'identité. Une identité n'est pas plus vraie ou fausse qu'une autre, elles sont toutes authentiques, comme les couches d'un oignon. Nous sommes consciente que, toutefois, l'authenticité des identités n'empêche pas que ces dernières aient des degrés d'importance différents, pour différents acteurs.

Légalement, XY est inscrite comme étant une entreprise multinationale. Pourtant, selon les ressentis subjectifs des employés, les identités de l'entreprise varient. En ce sens, l'entreprise XY est dotée de nombreuses identités, variant selon les employés de différents sites. Pour certains, l'entreprise est davantage nationale, pour d'autres, elle est plutôt multinationale ou étrangère. Pour moi, toutes ces identités sont authentiques.

Avec cette idée en tête, j'ai reconsidéré les relations entre les sections. En effet, chaque section correspond à une identité de l'entreprise. La section « XY et ses pratiques communicatives » explore donc l'identité nationale/locale de l'entreprise, en soulignant les fonctions et les pratiques communicatives organisationnelles.

Les sections « Expérience interculturelle telle que vécue » et « Identité multinationale telle que vécue » mettent en avant l'identité multinationale de l'entreprise, ainsi que les manières dont les employés font sens des aspects interculturel et multinational de l'entreprise, à travers leurs expériences au travail.

La dernière section « la construction du sens des expériences interculturelles » met en lumière une identité de l'organisation comme firme étrangère et surtout les façons dont les individus génèrent des pratiques communicatives suivant des interprétations de leurs

expériences interculturelles au sein de l'organisation. J'y analyse les façons dont les employés interrogés génèrent des pratiques communicatives propres au contexte social de la Chine et la manière dont elle gère des malentendus dus aux différents contextes sociaux et culturels (Canada/Chine).

#### **4.1 L'entreprise XY et ses pratiques communicatives**

Dans cette section, l'entreprise est davantage considérée comme une organisation locale. Les questions sur les différences culturelles ne sont pas abordées. Comme de nombreuses entreprises, XY s'est formée, au fil du temps, une culture propre, à travers de nombreux aspects. J'aurais pu questionner la culture organisationnelle sous plusieurs angles, tels que les codes vestimentaires ou les processus financiers, cela aurait pu être intéressant, parce que tout aspect organisationnel peut révéler la culture d'une entreprise. Cependant, il était, d'après moi, plus pertinent de traiter la culture organisationnelle à travers les pratiques communicatives. En effet, tel que mentionné plus haut, Jenk (1993) a proposé cinq thèmes pour envisager la relation entre la culture et la communication organisationnelle. Parmi ces cinq thèmes, j'ai privilégié la perspective qui considère la culture comme un ensemble de pratiques communicatives. C'est pourquoi j'envisage d'analyser la culture organisationnelle de XY à travers ses pratiques communicatives.

Quant à l'opérationnalisation du concept abstrait de « pratique communicatives », j'ai retenu trois aspects culturels/communicationnels proposés par Hall (1987) : 1) le flux de messages; 2) le contexte; 3) le langage. En effet, ces derniers ont facilité la conception de la grille d'entrevue et permis la prise de parole des participants.

##### 4.1.1 Le flux des messages

Dans cette section, nous tâchons de savoir premièrement quels sont les principaux canaux communicationnels chez XY et, deuxièmement, comment un message est-il construit et diffusé dans l'entreprise.

D'après nos interviewés, les moyens principaux de la communication restent l'appel téléphonique, le courriel et le site interne (intranet) de XY *Bnet*. Dans le site de Beijing, les employés se servent également de messages textes pour diffuser l'information.

#### *4.1.1.1 Le « Daily Morning Meeting » : une structure de communication bidirectionnelle*

Concernant des structures spécifiques de la communication, Adrian a souligné l'importance du « système atteindre l'excellence » ou « *Achieving Excellence System* ». Le cœur est ce système est le « Daily Morning Meeting (DMM) » : c'est un concept qui vise à transmettre des informations provenant de tous les niveaux dans l'organisation. Le DMM est appliqué dans tout le site. Ces réunions durent environ une quinzaine de minutes, pendant lesquels les participants font un mini rapport de ce qui s'était passé la veille et ce qu'ils prévoient effectuer au cours de la journée en précisant les enjeux ou les problèmes auxquels ils font face.

Les informations circulaient du bas vers le haut : techniciens (premier niveau) → superviseur → manager → directeur → vice-président / président. Tôt le matin, les informations remontent du premier niveau aux niveaux supérieurs pour assurer que le président puisse être informé avant midi. De la même façon, les informations descendent du haut vers le bas. Ce système est très valorisé par Adrian qui précise que cela « fait toute une différence », sans lequel les communications seraient beaucoup moins efficaces.

Adrian : Imagine, si ça n'avait pas lieu il y a un an, comment tu fais comme gestionnaire de l'usine, de...comprendre, de savoir, d'être au courant de tous les enjeux de chaque jour. Tu peux aller te promener dans l'usine si tu veux et puis poser la question, oui. Mais est-ce que tu vas vraiment prendre le temps de faire ça, est-ce que tu vas avoir le temps de le faire ? Je ne pense pas.

Selon lui, le DDM favorise les circulations d'information dans les deux sens et facilite la communication quotidienne entre les supérieurs et les subordonnés. Concernant sa propre équipe, Adrian organise des rencontres bihebdomadaires qu'il nomme « one on one » avec ses membres.

#### *4.1.1.2 Le « Road show » : un concept pour diffuser les actualités de l'entreprise*

Un autre concept de communication mentionné par Quentin est le « Road Show ». Il s'agit d'une présentation organisée par la direction, où l'on explique, avec un projecteur, les actions et les réalisations qu'a entreprises XY durant le trimestre passé. Selon Quentin, cela permet aux employés d'avoir un aperçu global et actualisé de l'entreprise. De plus, les employés sont également convoqués à des réunions obligatoires et reçoivent des journaux internes envoyés à leur domicile.

Quant au site de XY à Beijing, Jessica Ma précise que les employés s'informent aussi des journaux annuels et des rapports financiers trimestriels.

#### 4.1.2 Le contexte

##### *4.1.2.1 L'importance de l'aspect relationnel dans le travail*

Plusieurs de nos interviewés ont verbalisé l'importance des aspects relationnels dans leur travail. En tenant compte de la spécificité du travail, Joel a clairement dit que 90 % de son travail porte sur des aspects relationnels. Plus concrètement, il écoute les employés qui lui confient des problèmes rencontrés dans le travail et il essaie de les aider à trouver une bonne solution, soit en donnant des conseils pertinents, soit en discutant avec les personnes concernées.

Tout comme Joel, Jessica Ma pense que les aspects relationnels sont cruciaux pour le travail, dans la mesure où ils exercent une influence considérable sur le bien-être psychologique des employés, qui a ensuite un impact sur leur productivité. D'après elle, si la personne se sentait heureuse et s'entendait bien avec ses collègues, elle serait plus motivée et efficace au travail. Au contraire, si la personne se sentait mal à l'aise dans son lieu de travail, elle serait par conséquent moins efficace car elle aurait moins envie d'entrer en contact avec les collègues. Dans une entreprise où on promeut le travail en équipe, cela entraînerait une baisse de productivité, d'où l'importance selon Jessica Ma de préserver la face des subordonnés comme des supérieurs. Les individus cherchent toujours à préserver la face et celle de leurs interlocuteurs dans une organisation. (Kras, 1988).

Jessica Ma : ... Quand tu prends bien soin de la face de ton interlocuteur, c'est plus facile pour vous deux de mieux vous entendre.

Jessica Ma : ... Même si l'on connaît bien la personne, quand il s'agit du travail, il faut quand même faire attention à nos façons de parler. C'est important.

#### 4.1.2.2 *L'importance de la mise en contexte pour un travail efficace*

Dans une organisation, les employés ont besoin d'avoir des informations de base lorsqu'ils entrent en interaction l'un avec l'autre (Hall, 1976). Dans le cas de XY à Beijing, Jessica Ma souligne l'importance de bâtir un contexte commun pour la compréhension d'une tâche.

Jessica Ma : ... quand je commençais à travailler ici, mon patron m'a délégué une mission. Il m'a bien expliqué la situation, il m'a même précisé nos points forts et nos points faibles et les difficultés éventuelles. Donc, après une telle mise en contexte, tu as déjà une idée globale de la tâche que tu allais accomplir.

Elle ajoute plus loin :

Jessica Ma : ... certains patrons qui te disaient tout simplement : voici le travail à terminer ou voici un appel à faire. Puis quand tu fais l'appel, ça se peut qu'au bout d'une ou deux phrases, tu n'aies plus un mot à dire, parce que tu ne connais pas le contexte.

En ce sens, les employés ont besoin de connaître le contexte de la mission confiée d'une façon précise pour mieux agir. Jessica Ma associe le fait d'être informé du contexte à celui d'une personne qui est dans une maison bien éclairée par opposition à celui d'une personne qui reste dans une maison obscure. Nous constatons donc que les informations contextuelles permettent de construire le sens de la tâche.

#### 4.1.3 Illustrations de la théorie du *sensemaking* chez XY

Dans cette partie, nous analysons le processus de *sensemaking* de nos interviewés à travers leurs activités organisationnelles.

#### 4.1.3.1 *Équivoque du sens : 'deux mois ou trois mois ?'*

Quentin travaille pour le département de certification des avions. L'exemple qu'il nous donne illustre parfaitement la nature rétrospective du *sensemaking*. Une erreur n'en est jamais une le moment présent, elle la devient seulement après coup. Avant d'être livré, un avion doit toujours être certifié par Transport Canada et puis par la FAA des États-Unis. Selon la norme, le délai pour obtenir une certification de la part de FAA est de trois mois. Généralement, elle est cependant reçue en deux mois.

L'exemple donné par Quentin est le suivant : après avoir obtenu la certification de Transport Canada, un groupe d'ingénierie croyait qu'en deux mois ils auraient eu la certification de la FAA. La date de la livraison était donc fixée en fonction de cette échéance. Néanmoins, deux mois plus tard, les employés n'avaient toujours pas reçu la certification. Cela a entraîné des coûts et des frais considérables. Cet incident fut considéré comme une erreur.

D'où vient ce problème ? La norme pour la certification de la FAA est-elle de deux ou trois mois ? Le processus du *sensemaking* a été provoqué par deux types d'interruptions : premièrement, le résultat produit n'est pas ce que l'on a prévu ; deuxièmement, le résultat attendu n'a pas été produit (Mandler, 1984). Dans cet exemple, au lieu de deux mois, la certification a été obtenue en trois mois.

Si l'on suit les logiques du groupe ingénieur : le délai pour la certification est de deux mois → on l'a eu pourtant dans un délai de trois mois → c'est un mois de retard de la part de FAA → La FAA n'a pas respecté la norme et le délai.

Quentin présente néanmoins une autre interprétation : le délai officiel pour la certification de FAA est toujours de trois mois → le groupe d'ingénierie s'était trompé en pensant que c'était deux mois, parce qu'elles sont généralement obtenues en deux mois → la certification est arrivée au bout de trois mois après → FAA a donc respecté la norme et le délai.

Quentin : Avec, avec le groupe d'ingénierie. Eux pensaient que c'était automatique, puis deux mois, C'était toujours la norme. Parce que les deux projets qu'ils avaient faits avant, ils avaient eu la certification FAA huit semaines après la certification canadienne.

... ..

Quentin : Deux mois, c'est ça. Mais, le FAA, dans leurs codes de travail à eux, ils se donnent trois mois, c'est-à-dire qu'ils vont se commettre, eh, à dire qu'on le certifie au-dedans de trois mois. S'ils peuvent, ils vont le faire un peu plus rapidement. Mais leur délai, c'est trois mois. Donc, parce que, eux, pensaient, parce que, eux, les deux autres projets, ils les avaient eus dans deux mois. Les gens croyaient c'était la norme. Mais la norme n'est pas de deux mois, elle est de trois mois.

Dans cet extrait, plusieurs points intéressants sont à relever. Si l'on demandait pourquoi le groupe d'ingénierie a eu cette notion de 'deux mois pour la certification', c'est dû au fait que cette notion a été confirmée de nombreuses fois dans les interactions avec le FAA. La conception était basée davantage sur les expériences passées (deux mois) que sur la norme formelle et officielle (trois mois).

Quentin : ...tout le monde pensait que, au début, sur l'énoncé du problème, tout le monde croyait c'était un problème. Mais c'est un problème simplement parce que, la communication n'a pas été faite comme il faut. Parce que s'ils avaient su au départ, le travail aurait été planifié, en fonction d'un délai de trois mois...

La logique est changée de « c'est une erreur de la part de FAA » à « ce n'est pas une erreur, mais une mauvaise compréhension de la norme de la part des ingénieurs ». Une

fois établie, la signification des événements, les résultats sont textualisés : un mémo officiel daté et signé par Quentin a été envoyé par courriel à tous les personnels impliqués.

Le processus de *sensemaking* est suscité lorsque les individus affrontent une situation équivoque où plusieurs interprétations sont possibles (Pfeffer & Salancik, 1978). Dans cet exemple, le processus du sensemaking est déclenché par une situation ambiguë où coexistent deux types d'interprétations (le certificat est obtenu en deux mois vs trois mois). Ensuite, il y a eu une phase de rétrospection (discussions entre les groupes et avec la FAA), dans laquelle les deux interprétations se sont confrontées et seulement une des deux est acceptée par tous (la norme dit que l'obtention du certificat est en trois mois). Par la suite, la situation est redevenue claire et les résultats sont ensuite retenus.

#### *4.1.3.2 Tenir un équilibre entre l'information et la prise de décision*

D'après Joel, l'information est importante pour accomplir un bon travail, pourtant trop d'informations pourrait nuire à la prise de décision. En effet, c'est toujours plus facile de « se cacher derrière de l'information » en disant « j'en veux plus » au lieu prendre une décision avec les informations existantes.

Joel : ... le danger avec ça, quand il avait toujours plus, il ne prend pas assez de décision. C'était important d'être informé, mais à un moment donné, il faut aussi, agir, il faut poser des actions... ok, avec toutes les informations de maintenant, je vais arrêter de poser des questions, et je vais prendre une décision.

Joel semble avoir pleinement conscience de l'effet pervers de l'information. Afin de prendre une décision satisfaisante, le manager a donc intérêt à maintenir un équilibre entre 'peu informé' et 'trop informé'. Il est donc essentiel de se limiter aux informations de base pour effectuer une décision satisfaisante en cours d'action.

## 4.2 Expérience interculturelle telle que vécue

Dans cette section, XY est davantage considérée comme une entreprise multinationale qu'une simple organisation. Nous cherchons à comprendre si l'identité multinationale de XY apporte une dimension interculturelle dans les lieux de travail. Si oui, comment le caractère interculturel de l'entreprise est-il vécu par les employés ? Est-ce que cela introduit des changements réels dans l'organisation ? Quelle place occupe l'aspect interculturel dans l'entreprise ? Cette partie tend à répondre à ces questions.

### 4.2.1 Expérience interculturelle valorisée

Les significations que les interviewés attribuent à l'interculturalité sont diversifiées : certains l'associe avec les ethnies, comme Quentin qui parle du fait d'avoir des employés venant de nombreux pays et d'origines ethniques différentes.

Quentin : ... Et c'est très important pour nous, de... de...d'avoir du multiculturalisme dans notre... dans notre entreprise.

...

Quentin : C'est d'ailleurs une des grandes valeurs de XY. On a... chez moi, à Montréal, où je travaille, on a...je crois, à peu près toutes les nationalités, que ça soit chinois, que ça soit japonais, que ça soit russe, eh... on a des portugais, français, on les a tous.

Certains l'associent avec la diversité et l'instrumentalise, comme c'est le cas de Joel qui discutait longuement des manières dont la diversité favorise de meilleures décisions et par la suite une meilleure adaptation à la mondialisation.

Joel : Nous, ce que l'on apprend chez XY de plus en plus, c'est ce que l'on appelle la diversité. Puis, quand on parle de la diversité culturelle, pour nous, c'est une façon pour que l'entreprise soit meilleure.

D'autres soulignaient l'envergure internationale de l'entreprise, comme Adrian et Jessica Ma.

Adrian : Les différences je les vois en envergure, ça va de soi là, c'est évident comme réponse, côté... vous savez, faire les ressources humaines d'une entreprise qui a des points de vente au Canada et faire la même chose qui a des établissements partout dans le monde, c'est un peu différent.

Jessica Ma : ...On améliore les stratégies selon le Marché mondial. Car nos produits sont orientés vers le Marché mondial. Ce n'est pas comme si on fabriquait des produits de consommation, où le Marché mondial exercerait une influence beaucoup moins grande.

En ce sens, l'aspect interculturel que représente l'entreprise est fortement valorisée par tous les interviewés. De même qu'ils attribuent des valeurs très positives à l'identité multinationale de l'entreprise. En effet, le fait de mettre en valeur l'aspect interculturel chez XY correspond ainsi à son identité multinationale.

#### 4.2.2 Expérience interculturelle instrumentalisée

D'après Joel, la diversité culturelle représente une stratégie indispensable pour que l'entreprise soit compétitive au Marché mondial. Plus des gens culturellement diversifiés participent à la conception d'un produit, mieux le produit répondra aux besoins du Marché mondial. Il a choisi l'exemple d'un jus. Selon lui, si l'on voulait que ce produit se vende dans le monde entier, il faudrait qu'il s'adapte aux goûts de gens venant du monde entier. Pour ce faire, il est important d'avoir ces personnes-là pour goûter les différents sortes de jus et de faire un choix optimal, afin de « *trouver de ce qui faisait le consensus de tout le monde et mieux comprendre une problématique globale ou internationale* » (citation tirée de l'entrevue avec Joel).

Joel : ... Au lieu d'avoir un point de vue, ou deux points de vue, on va avoir plusieurs points de vue. Ça va prendre plus de temps, à s'entendre. ... mais la décision risque d'être la meilleure.

La diversité culturelle est instrumentalisée en plusieurs éléments tels que le genre, l'âge, l'ethnie. Ainsi, elle est traitée sous un nouvel angle. Notre interviewé fait sens de l'aspect interculturel à travers ses expériences dans le service des ressources humaines : diversité culturelle → plusieurs points de vue → produit conçu répondra mieux aux demandes diversifiées → un accroissement de profit → une entreprise plus performante à l'échelle mondiale.

#### 4.2.3 Expérience interculturelle nuancée

Nous constatons ici un fait intéressant : les participants insistent beaucoup sur la valeur positive de l'aspect interculturel, ce dernier est néanmoins peu visible dans les procédures de quotidien. En effet, il se manifeste plus au niveau personnel qu'au niveau organisationnel. Par exemple, en dehors de travail, Quentin échange des nouvelles de sport avec son patron.

Quentin : Mais au niveau individuel, ... au sport... moi, je suis un grand animateur de hockey, et... bon, mon patron, lui, il ne veut rien savoir du hockey, c'est le football, ainsi de suite. Mais, ce n'est pas, eh... ça ne transpire pas vraiment dans le travail. C'est quand j'arrive, en tout cas, personnellement, c'est quand j'arrive plus au niveau personnel que... que l'on voit les différences.

Un employé issu d'une culture minoritaire a besoin de s'adapter au *groupe dominant* (Mamman, 1995) afin de faciliter son intégration et l'accomplissement d'une tâche. Le terme de *groupe dominant* désigne ici « les employés issus de la 'culture' dominante sur un lieu de travail » (Mamman, 1995). Il me semble que, dans le cas de XY, l'aspect

interculturel, si important soit-il aux yeux des employés, est masquée par une culture propre à l'entreprise au sens large (des procédés standardisés, des codes de travail, etc.).

Quentin : C'est ça. Oui, c'est ça. C'est sûr qu'il y a une petite adaptation à faire pour tout le monde. Parce que l'on a des processus très, très, très établis. Une fois que ça roule, les différences culturelles, on ne les voit pas.

L'avis d'Quentin est partagé par Joel, qui n'a pas trouvé de différences culturelles dans les procédés et les façons de travailler. Selon ce dernier, certaines différences se sont manifestées en dehors de lieux du travail, par exemple, dans le fait que la cantine du site offre des cuisines exotiques.

Pour résumer, l'identité multinationale de l'entreprise est perçue comme étant très positive par les employés. Certains font référence aux différences ethniques, d'autres parlent de la diversité culturelle. Pourtant, nous constatons qu'elle est peu incarnée dans les pratiques de travail. Concrètement, des différences culturelles (ex. : goût pour la cuisine et pour le sport, certains savoir-vivre, etc.) sont ressenties au niveau personnel, par des échanges informels entre les employés.

Évidemment, un employé sera exposé davantage à un contexte interculturel lorsqu'il sera en séjour de travail à l'étranger. Par exemple, lors de ses séjours d'affaires en Chine, Quentin a pu rencontrer de nombreuses différences culturelles, dans le cadre du travail et en dehors de bureau. Voici deux extraits d'Quentin où il parle des différentes manières de présenter une carte de visite en Chine (dans le cadre du travail), ainsi que du savoir vivre chinois concernant le fait de se tenir la main entre amis (dans la vie quotidienne).

Quentin : Là, je me renseigne, là. Je lis un peu sur la culture, sur les codes d'éthique, comment présenter, et ainsi de suite. Juste de venir en Chine, on ne donne

pas la carte de visite comme ça (avec juste une main), mais comme ça (avec deux mains), on la présente adéquatement. Toute sorte d'autres trucs.

Quentin : Et puis, eh, je les ai jasés un peu sur la culture, et puis, pour nous, en occident, eh... se tenir par la main, on ne fait pas ça. Mais, c'est en apprenant la culture chinoise que, bon, j'ai réalisé que, c'est un signe de... d'amitié, ou même de la confiance, de voir deux dames se tiennent la main, ou ainsi de suite. On... nous, à Montréal, on n'est pas habitués à ça, c'est sûr, c'est en apprenant cette culture là, on s'aperçoit que il y a vraiment des différences.

Les différences culturelles devient plus visibles lors des occasions spécifiques se présentent, tels que des séjours d'affaires à l'étranger et des rencontres avec des employés de sites d'outre-mer. Parlons de l'exemple donné par Adrian sur les différentes façons d'exprimer les désaccords entre un chinois et un nord-américain.

Adrian : Prenons, prenons les Chinois, aujourd'hui, eh..., si j'interviens avec, il y a des, il y a des gens qui sont en assignation ici, sont des Chinois. ...

Donc, des différences culturelles, que je me souviens d'avoir remarquées, c'est, hmmm, nous, entre nord-américains, on va avoir un argument, si toi et puis moi, on n'est pas d'accord sur un point, on va être en mesure de tout de suite, les exprimer. Le désaccord, eh, quand je, avec quelqu'un qui vient de la Chine, cette personne là n'exprime pas son désaccord. Elle va le garder pour elle. Souvent on dit : ah les Chinois, ils ne disent jamais non. Et...ça, j'ai remarqué ça. C'est sûr que c'est peut-être une différence culturelle...

#### 4.2.4 Ce que la culture représente pour chaque participant

De ce fait, l'identité multinationale de XY n'amène pas forcément un multiculturalisme au sein de l'entreprise. Ce sont deux choses qui vont beaucoup moins de soi qu'on pourrait le croire. Même si l'entreprise est multinationale, sa culture est plutôt locale et standardisée, ce qui se traduit par des procédés normalisés, des pratiques de communication formalisées et d'utilisations des logiciels uniformisés. Afin de rendre les analyses plus visuelles, voici un tableau qui résume la culture vécue par nos participants.

Culture (signification, représentation)		Culture (fonction)
Joel	Une diversité de tous ordres (âge, genre, ethnie, etc.).	Une exigence pour mieux s'adapter à la mondialisation
Adrian	Configuration géographique, conditions d'immigration	Adaptation de divers moyens pour recruter des candidats pertinents
Jessica Ma	Respect, face, le décalage temporel	Compréhension mutuelle. Une bonne compréhension facilitera un travail efficace en accentuant les priorités
Quentin	Ethnie	Peu important dans le cadre du travail.  Apports surtout pour le plan humain.

Dans la colonne de gauche, nous montrons ce que la culture représente pour nos interlocuteurs. Le sens de la culture varie selon l'interviewé. Certains mettent l'accent sur l'aspect concret et général de culture, par exemple, la diversité à propos de l'âge, le genre et l'ethnie, qui se retrouve dans toutes les cultures. Une autre souligne un aspect conceptuel, comme les notions de respect et de face, qui sont plus abstraites et particulières à culture donnée. Pour Adrian, les différences culturelles se révèlent également dans les façons dont les espaces de travail sont aménagés. Dans l'ancien bâtiment de l'entreprise, l'arrangement de l'espace renforce la hiérarchie préétablie. Tandis que dans le site rénové, l'aménagement de l'espace exprime moins le rapport de force et donne l'impression d'une hiérarchisation aplatie.

La colonne de droite schématise la fonction attribuée à la culture selon les participants. Des participants ayant une certaine compréhension de culture en tête, comment agissent-ils dans leur travail selon cette compréhension ? Autrement dit, comment la signification que chacun attribue à la culture influence leurs comportements ? Prenons l'exemple de

Joel. Comme la culture représente une diversité au niveau de l'âge, du genre et de l'ethnie, il se représente la culture comme un moyen pour comprendre les besoins de différents consommateurs pour, par la suite mieux s'adapter aux Marchés mondiaux. Tandis que pour Jessica Ma, la culture est une sorte de lubrifiant qui sert à maintenir de bonnes relations interpersonnelles au travail et éviter des confits personnels. Pour elle, une bonne compréhension mutuelle assure un travail plus efficace et agréable.

### **4.3 L'identité multinationale telle que vécue**

#### 4.3.1 Interprétations diversifiées face à l'identité multinationale de XY

Si l'identité multinationale de l'entreprise ne donne pas moyennement lieu à un aspect interculturel grandissant dans le lieu de travail, comment donc l'identité multinationale de la compagnie est-elle rendue manifeste pour les employés ? Qu'est ce que l'identité multinationale de l'entreprise signifie pour eux ? Comment font-ils sens de cette identité multinationale à travers leurs propres expériences de travail ? Dans cette partie, nous tâchons de comprendre et analyser ces questions.

Durant les entrevues, chaque participant exprime ses propres expériences vécues à propos de l'identité multinationale de XY. Selon les données recueillies, nous avons catégorisé trois patterns ou « modèles ». Dans le but d'élaborer une présentation claire, nous les présenterons en trois catégories, tout en sachant que ces dernières ne sont pas toujours mutuellement exclusives.

Tout d'abord, les *ambitieux* comme Jessica Ma et Quentin, voient dans l'identité multinationale un aspect bénéfique pour leurs carrières, dans le sens où l'envergure

multinationale de l'entreprise leur offre des occasions pour se perfectionner et permet des ascensions professionnelles.

Ensuite, les *explorateurs* comme Quentin et Joel, envisagent XY comme une entreprise divertissante. Car l'identité multinationale de cette dernière leur permet d'effectuer des séjours d'affaires à l'étranger et de connaître de nouvelles cultures.

Et enfin, les *nationalistes* comme Joel et Jessica Ma, relient l'identité multinationale de l'entreprise à leur propre identité nationale, et voient cette dernière renforcée par l'identité multinationale de XY.

#### *4.3.1.1 Pour les « ambitieux » – le multinationalisme porteur d'opportunités*

Certains valorisent la carrière professionnelle chez XY, comme c'est le cas d'Quentin et Jessica Ma. Selon Quentin, travailler chez XY est « stimulant », car l'entreprise offre de multiples possibilités pour des promotions éventuelles, dues entre autres à ses ramifications internationales.

Quentin : On a la chance de grandir, si tu veux, dans l'entreprise. Beaucoup de formations internes qui sont faites pour les employés. Il y a beaucoup de chances ou de l'opportunité d'avancement, chez XY. Ce n'est pas parce que l'on est embauché comme des designers, que l'on ne peut pas finir comme... directeur, ou ... même meilleur. Il y a des gens maintenant rendus vice-président après quinze, vingt de service, dans l'entreprise.

Jessica Ma est du même avis qu'Quentin. Comme mentionné plus haut, Jessica Ma avait travaillé dans une entreprise hongkongaise avant d'être embauchée chez XY. Elle précise que le manque de défi et l'impossibilité de « aller plus loin dans sa carrière » étaient les raisons majeures de son départ de cette entreprise hongkongaise. À l'inverse, XY, avec son envergure internationale, lui offre de nombreuses opportunités.

Jessica Ma : Par contre, chez XY, j'ai trop de choses à connaître et à apprendre. Ici, il y a beaucoup de possibilités pour développer ma carrière. ... Dans cette situation-là, on travaille dans une entreprise internationale, on est constamment en contact avec des gens de différents pays.

En ce sens, pour les 'ambitieux' comme Quentin et Jessica Ma, l'aspect multinational de XY représente des possibilités d'ascension professionnelle. L'identité multinationale de l'entreprise est ainsi prometteuse pour les 'ambitieux'. Pour ces derniers, travailler dans un environnement stimulant et relever de nouveaux défis internationaux sont considérés comme des moyens de réalisation de soi.

Par ailleurs, « L'égalité avant tout » est également une caractéristique qu'Quentin prétendait tirer de son expérience en tant qu'employé de XY.

Quentin : ... à Montréal, où je travaille, on a... je crois, à peu près toutes les nationalités. ... les critères d'embauche, chez XY, c'est les compétences.

Quentin : Ce n'est pas l'ethnie, ce n'est pas la race, ce n'est pas la religion, ni le sexe. Ce sont les compétences des gens, qui font que l'on est embauché, chez... chez XY.

Tout en étant prometteuse donc, on voit que cet aspect de l'identité multinationale de XY ne supporte pas, paradoxalement, une valorisation de l'aspect interculturel. Les extraits précédents mettent au contraire en scène, ici encore, un aspect interculturel nuancé au profit de la « compétence » qui est conçue ici comme culturellement neutre.

#### *4.3.1.2 Pour les « exploreurs » – un multinationalisme divertissant*

Certains mettent en valeur l'aspect humain/personnel du travail chez XY, comme c'est le cas d'Quentin et de Joel. L'identité multinationale de la compagnie leur apporte surtout une dimension que nous pourrions qualifier de divertissante. Pour Joel, le fait de travailler chez XY entraîne des séjours d'affaires dans le monde entier qu'il apprécie.

Joel : Parce que je travaille pour une entreprise internationale, qui est toujours plus intéressant, ici je te parle aujourd'hui à Beijing, je m'en vais à Shanghai demain, hier j'étais à Shenyang, semaine passée j'étais au Mexique, ... il y a un mois j'étais à Munich, en Allemagne. Ok, puis, je suis allé à Berlin aussi. Fait que je voyage dans le monde, c'est toujours plus intéressant dans une entreprise internationale.

Quentin raisonne de la même manière, en accentuant davantage la dimension personnelle.

Pour lui, les voyages d'affaires présentent des opportunités de connaître de nouvelles cultures et de faire connaissance avec une diversité de personnes. Une relation professionnelle peut évoluer et se transformer en une amitié durable.

Quentin : ...je parle avec énormément de gens, ...C'est enrichissant, tu vois, parce que, tu apprends de la culture, tu connais d'autres gens, tu établis des relations avec des gens. ... Mon chargé de projet, il est à Londres. ... Et puis, avec lui, j'ai une très belle relation, il vient à Montréal régulièrement, on va dîner ensemble régulièrement, eh... il connaît ma vie, il connaît mes hobbies, il connaît mes sports, « Go, Habs, go »... Mon travail est très enrichissant par rapport à ça.

Pour les « explorateurs », comme Joel et Quentin, l'accent est mis sur les déplacements à l'échelle mondiale que XY suppose, qui entraînent à leur tour un enrichissement au plan culturel et/ou humain. La dimension multinationale de l'entreprise est accentuée à travers les expériences vécues des 'explorateurs' lors de leurs séjours à l'étranger. En ce sens, XY est envisagée comme une entreprise multinationale divertissante.

#### *4.3.1.3 Pour les « nationalistes » – une entreprise multinationale qui renforce l'appartenance nationale*

Travailler dans une entreprise multinationale soulève parfois une question d'identité et d'identification nationale. Certains associent explicitement l'identité multinationale de XY à leur propre identité nationale, c'est le cas de Jessica Ma et Joel.

Joel avait travaillé dans une entreprise américaine avant d'être chez XY. Il trouvait difficile de s'identifier en tant qu'employé à cette entreprise étrangère, parce que le siège social était aux États-Unis et que, par conséquent, les profits générés quittaient le pays. En ce sens, l'identité multinationale n'a pas contribué au bien-être de l'identité nationale mais se trouvait plutôt en contradiction avec elle, d'où une difficulté pour Joel de s'engager dans cette entreprise américaine.

Joel :           tu travailles, puis le profit que l'on fait, ils s'en vont aux États-Unis, le siège social est aux États-Unis. Fait que l'argent quitte le pays, donc des fois, tu t'identifies un peu moins.

Tandis qu'en travaillant chez XY, Joel s'est identifié facilement à l'entreprise, étant donné que le siège social est à Montréal et que les profits encourus dans le monde seront réinvestis éventuellement dans son pays. Joel se sent satisfait, dans le sens où son appartenance à une entreprise multinationale est en harmonie avec son identité et sa fierté nationale. Selon lui, c'est « un peu le meilleur des deux mondes ». Car, lorsqu'il terminait un voyage d'affaires à l'étranger, il disait « quand je reviens au siège social, à la maison mère, c'est à la maison, ce n'est pas dans un autre pays, c'est où j'ai grandi. ». Joel trouve donc quelque chose de gratifiant dans l'identité multinationale de XY, en écho à son identité nationale personnelle.

Quant à Jessica Ma, employée chinoise travaillant chez XY depuis plus de dix ans, elle explique qu'elle-même et ses collègues sont très attentifs aux nouvelles de l'entreprise diffusées dans les médias nationaux et internationaux. Les nouvelles portant sur XY sont considérées comme des signes très positifs, car elles signifient que la compagnie est « dynamique ».

Jessica Ma : il y a des nouvelles sur l'entreprise tous les jours. Ces informations-là te donnent un sentiment d'appartenance. Pour un employé, c'est important de se sentir enraciné dans l'entreprise où il travaille.

Jessica Ma : ... sinon on va se dire « bon, je dois peut-être penser à quitter l'entreprise avant qu'elle fasse faillite ».

Lorsque le président de la Chine a visité une usine de XY à Toronto en 2009, Jessica Ma était très fière et se sentait, nous a-t-elle dit, honorée par cette visite. Elle témoigne en effet que cet événement a fait croître chez elle des « sentiments d'appartenance » et de la « confiance » pour l'entreprise.

Jessica Ma : En juin cette année, notre président Hu est allé au Canada pour participer aux réunions du G20. Il a également visité une usine aéronautique de XY à Toronto. Comme c'était une visite présidentielle, beaucoup de nos médias chinois ont parlé de ça,... Nous, quand on était au courant de ces nouvelles, on était très fiers. C'était très gratifiant comme nouvelles.

Pour Jessica Ma et ses collègues, les nouvelles et les articles de XY sont des indices qui occupent une place primordiale dans la construction du sens. L'identité multinationale de XY est renforcée par l'identité nationale de Jessica Ma, et vice versa. Pour les 'nationalistes' donc, comme Joel et Jessica Ma, travailler chez XY répond à leurs besoins de s'identifier à l'entreprise et de sentir une convergence entre l'identité professionnelle/multinationale et l'appartenance nationale. Ainsi, l'identité multinationale de XY leur apporte un sentiment gratifiant, qui se transforme ensuite en une fierté nationale.

#### **4.4 La construction du sens des rencontres interculturelles**

Le sens que l'individu construit à propos des différences culturelles contribue à générer de nouvelles pratiques communicatives. Selon Weick, lors d'un processus de *sensemaking*, l'individu cherche à comprendre une situation qu'il a lui-même contribué à

produire. Le sens qu'il accorde à cette dernière a un pouvoir agissant sur ses comportements, contribuant à générer de nouvelles pratiques et interprétations du monde qui l'entoure. Le sens et l'action sont pour lui indissociables.

Nous pouvons explorer cet aspect de la construction du sens par le biais des expériences que raconte Jessica Ma à propos des interactions avec les fonctionnaires chinois et des dirigeants canadiens.

#### 4.4.1 Le travail quotidien d'une agente intermédiaire – le cas de Jessica Ma

Dans cette partie, l'identité de XY en tant qu'entreprise étrangère est mise de l'avant. En effet, il semble que pour les employés chinois, XY soit considérée davantage comme une entreprise étrangère que multinationale. Car sur le site de Beijing, la majorité des employés sont des Chinois et nous y trouvons seulement quelques expatriés canadiens.

Dans le contexte spécifique de la Chine, comment les employés locaux font sens de l'identité de XY en tant qu'entreprise étrangère ? De plus, comment le contexte social modifie-t-il les façons de communiquer ? Cette section tente de répondre à ces questions.

##### *4.4.1.1 C'est la face qui compte*

Durant l'entrevue, Jessica Ma a mentionné à plusieurs reprises ses expériences face aux chocs culturels dans son travail. Deux éléments sont soulignés dans ses récits : le statut social de fonctionnaire chinois et l'importance de la « face ».

Comme mentionné plus haut, le travail de Jessica Ma consiste à organiser des événements et des réunions pour la haute direction. Pour ce faire, elle est constamment

en contact avec des employés venant de l'extérieur de Chine. Elle les contacte par téléphone ou par courriel. Souvent elle envoie des invitations officielles à de hauts dirigeants chinois pour qu'ils assistent aux réunions avec des dirigeants de XY à Beijing. Elle m'a confié que c'était une tâche difficile à accomplir, due à des logiques très différentes des deux parties.

Jessica Ma explique qu'en Chine, les entreprises sont sous la tutelle de l'État. Pour qu'une entreprise puisse avoir une bonne réputation et faire de bonnes affaires, il lui faut le soutien du gouvernement. « En Chine, c'est le gouvernement qui a le dernier mot et non l'entreprise. », dit Jessica Ma. Dans un tel contexte, les rencontres avec des fonctionnaires, voire des ministres, chinois sont incontournables pour qu'une entreprise étrangère puisse s'intégrer et se développer dans les Marchés locaux. Néanmoins, ces rencontres sont très difficiles à organiser dues à la non disponibilité des fonctionnaires chinois qui restent inaccessibles.

Bénéficiant d'un statut « privilégié », les fonctionnaires en Chine se comportent généralement de façon froide et arrogante de l'avis de Jessica Ma. Pour cette raison, les interactions avec eux lui sont la plupart du temps pénibles. Citons un exemple de Jessica Ma : un PDG de XY était venu en Chine dans le but de rencontrer le ministre de Commerce. Elle a dû prendre en charge l'organisation de cette rencontre. Durant l'organisation de l'évènement, elle a rencontré beaucoup de difficultés car les ministres sont extrêmement difficiles à joindre. Cette rencontre devenait en fait impossible à organiser à mesure que les préparatifs avançaient, d'où une frustration pour notre interviewée. Jessica Ma interprète ce type de difficultés par les différences culturelles. Elle ne proteste pas contre les attitudes agaçantes des fonctionnaires chinois et normalise

ces difficultés rencontrées au travail. Pour elle, c'est un problème dû avant tout au système bureaucratique, de sorte que sa propre compétence n'est pas remise en cause par ce type d'échec.

Nous constatons ici que le contexte social est fondamental pour le processus de *sensemaking*. « *It binds people to actions that they then must justify, it affects the saliency of information...* » (Pfeffer & Salancik, 1978). Jessica Ma prend pleinement conscience de la particularité du contexte social chinois. Les entreprises en Chine sont en réalité sous le contrôle du gouvernement; fonctionnaires et gouverneurs sont dotés des statuts privilégiés qui entraînent ensuite des attitudes froides et indifférentes envers les autres. Le contexte social chinois aide Jessica Ma à faire sens de son travail. Elle ne considère donc pas les difficultés communicationnelles comme un échec personnel au travail.

Néanmoins, Jessica Ma a éprouvé une sorte de récompense psychologique quand elle pensait avoir changé les attitudes d'un fonctionnaire qu'elle a rencontré dans le cadre du travail. Afin d'établir une communication efficace, elle a employé des stratégies telles que : 1) montrer suffisamment de respect et adopter un langage approprié 2) se comporter humblement par rapport des attitudes hautaines du fonctionnaire. Selon elle ces stratégies furent utiles, puisqu'après plusieurs contacts avec ce fonctionnaire, l'attitude de ce dernier a considérablement changé. Au lieu d'être froid et distant, il se montrait serviable quand Jessica Ma lui demandait une faveur et ses réponses étaient plus détaillées quand elle lui posait une question. Notre interviewée ressentait une certaine satisfaction au travail grâce aux changements d'attitudes de ce fonctionnaire.

#### 4.4.1.2 *Le langage et la culture sont ancrés dans la communication*

Le langage étant le système de symboles le plus commun (Nash, 1990), est aussi la partie la plus reconnaissable d'une culture (Hofstede, 2001). Selon la culture, des connotations différentes sont ajoutées au sens propre des termes, et qui sont partagées par les membres de cette culture. Le mot « merci » qu'une personne emploie dans certaines circonstances pour exprimer sa gratitude peut être perçu comme négatif ou ironique par une autre personne issue d'une culture différente (Liddicoat, 2009). Je me suis inspirée de l'exemple de l'enfant australien et de sa mère française proposé par Liddicoat (2009, p.125). Cet enfant remercie sa mère française pour être venu le chercher tard dans la nuit. Celle-ci réagit négativement à la gratitude exprimée par l'enfant :

Son :           Hi Mum thanks for picking me up.

Mother :       Thanks for picking you up! Did you think I wasn't going to come? But I'm your Mum; of course I was going to come. It's dark and you're little. Of course I was going to pick you up.

Pour la mère française, le fait d'aller chercher son enfant tard dans la nuit faisait partie de sa responsabilité de mère, c'est une chose allant de soi. Le remerciement de son enfant australien a été vu comme une ironie ou une accusation, car cela impliquait que l'enfant ne s'attendait pas à ce que sa mère vienne le chercher et lui envoyait l'image d'une mère potentiellement irresponsable.

La culture est contextuelle, « *Culture gives specific, local meanings to language by adding shared connotations and associations to the standard denotation of terms.* » (Eckert & Mc Connell-Ginet 1992; Holmes & Meyerhoff 1999, cités par Liddicoat, 2009, p.117). Un même thème pourra être doté d'une signification particulière selon les cultures. D'où les différentes perceptions du mot « merci » : employé comme une

expression positive de gratitude par l'enfant, pourrait être perçue comme une expression ironique par la mère.

Le terme 'Guan' (officier du gouvernement) est apparu de nombreuses fois durant l'entrevue avec Jessica Ma (que j'ai réalisée en langue chinoise). Comparé aux sens propres du terme, le mot 'Guan' est doté davantage d'une connotation négative dans la culture chinoise. Il représente une image hautaine et froide de l'officier. Sa signification est donc culturellement chargée. « *Culture can be understood as a form of community of practice in which certain meanings are privileged above other possible meanings in ways which are relevant to the purposes and histories of the communities of practice.* » (Eckert & McConnell-Ginet, 1992; Holmes & Meyerhoff 1999, cités par Liddicoat, 2009, p.117-118).

Les différences culturelles se manifestent également dans les façons de répondre aux questions. Adrian, Joel et Quentin ont manifesté la tendance à répondre aux questions d'une façon directe. Tandis que, Jessica Ma mettait plus du temps à la mise en contexte et elle prêtait une attention minutieuse au langage lorsqu'elle était en interaction avec moi comme avec ses collègues. Elle est explicite à ce sujet :

Jessica Ma : Je fais attention au langage, je choisis bien mes mots. Par exemple, quand je parle au téléphone, je dis plutôt : je voudrais vous faire un rapport sur ce sujet, pour savoir votre opinion sur ceci. J'emploie l'expression « faire un rapport », parce que c'est plus respectueux que le mot « dire ». En réalité, les deux veulent dire la même chose. La différence est que le dernier est informel, alors que le premier est plus formel.

Ce faisant, Jessica Ma montre suffisamment de respect envers ses collègues, ce qui assure le bon fonctionnement à la communication et aux relations selon elle. En outre, elle cherche constamment à préserver la « face » de ses interlocuteurs, une notion cruciale

pour les employés chinois. En ce sens, le respect et le tact sont deux notions qui se lient entre elles, car quand un individu se sent respecté, sa face est préservée.

#### 4.4.2 Le contexte culturel chinois et le contexte culturel de XY

Dans cette partie, je m'inspire des quatre dimensions culturelles définies par Greet Hofstede (1987) à savoir la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme/collectivisme et la dimension masculine/féminine. Parmi ces quatre dimensions, c'est la distance hiérarchique que j'ai employée pour comprendre les interprétations de Jessica Ma.

Selon Hofstede (1991), dans une société à forte distance hiérarchique, où les inégalités sont acceptées et même souhaitées, on constate une soumission des groupes plus faibles aux groupes de pouvoir. La notion du « respect » est valorisée et accentuée lors d'une interaction entre les individus occupant différentes positions dans la hiérarchie. Cette dernière est conçue comme reflétant une inégalité *existentielle* entre les individus, les puissants jouissant en conséquence de privilèges. (G.Hofstede, 1991)

Inversement, dans une société à faible distance hiérarchique, les inégalités sont réduites. Lors d'une interaction entre un supérieur et son subordonné, la distance hiérarchique n'est pas aussi manifeste, et n'est pas non plus aussi lourde de sens. La hiérarchie des organisations illustre une inégalité dans les fonctions, beaucoup plus qu'une inégalité existentielle entre les personnes.

Le contexte culturel chinois joue un rôle crucial dans les interactions de Jessica Ma avec ses interlocuteurs. Il naturalise les attitudes froides des officiers chinois, c'est-à-dire que

leurs comportements sont considérés comme normaux et acceptables. Elle vit constamment l'expérience de ces deux contextes culturels et sociaux. D'un côté, le contexte organisationnel de XY qui est caractérisé par une faible distance hiérarchique, doté d'un système aplati qui se traduit par un lien étroit entre les subordonnés et leur directeur. En outre, les interactions entre les employés et les supérieurs sont directes.

Jessica Ma : Dans notre entreprise, le système organisationnel est très aplati. Par exemple, mon collègue et moi, nous nous occupons de la même affaire, mais nous faisons nos rapports directement à notre PDG. Comme le système est aplati, la communication est directe et transparente entre les supérieurs et les subordonnés.

D'un autre côté, le contexte chinois où vit Jessica Ma est doté d'une forte distance hiérarchique. Les fonctionnaires se montrent hautains et lors d'une interaction avec eux, les individus sont supposés de montrer beaucoup de respect et chercher toujours à préserver leurs faces respectives.

Jessica Ma : Une autre chose est liée à la face. Les gouverneurs chinois tiennent beaucoup à leur face. C'est une notion très importante pour eux, quel que soit le poste qu'ils s'occupent dans le gouvernement.

Lorsque Jessica Ma interagit avec des employés de l'entreprise, étant donné que cette dernière promeut une culture avec une faible distance hiérarchique, elle se conduit en confirmant cette culture, ce qui se traduit par des attitudes égalitaires avec les subordonnés et les supérieurs. Pourtant, lorsqu'elle est en interaction avec des gens provenant de l'extérieur de l'entreprise, elle se comporte en confirmant le contexte social chinois qui se caractérise par une forte distance hiérarchique. Ainsi, lorsqu'elle interagit avec des officiers chinois, elle accepte la position relativement basse dans la hiérarchie, par rapport à la position haute de l'officier. Elle fait preuve de tolérance envers ces derniers.

Hors de ce contexte chinois particulier, Jessica Ma montre certaines attentes envers les individus issus d'une autre culture. Elle insiste sur l'importance du respect dans les interactions avec des employés occidentaux.

Jessica Ma : Je pense que c'est basé sur le respect. Ça peut être la façon dont on parle. Parfois, ça peut être des gestes, des signes non verbaux, un regard, même... une intonation.

Elle a donné ensuite un exemple illustrant les comportements d'un employé occidental qu'elle jugeait comme inappréciables.

Jessica Ma : Prenons un petit exemple : un avocat chinois a beaucoup aidé un autre avocat expatrié quand il était en Chine, et puis ce dernier est retourné dans son pays. On n'a plus eu de ses nouvelles depuis.

Également, elle a mentionné le fait que des opinions de ses collègues chinois ont été souvent écartées durant des visites de la haute direction de Montréal à leur site de Beijing.

Elle considère cela également comme un manque de respect.

Jessica Ma : Les gens locaux prennent très au sérieux la notion de face, on ne pourrait pas dire que les étrangers l'ignorent, mais je pense que dans un sens, la face est plus importante pour un chinois.

Jessica Ma travaille dans les deux contextes et elle rencontre constamment ce type de difficultés qu'elle juge d'ordre culturel. Les différentes perceptions de la hiérarchie exercent une influence importante sur les attentes des individus. Pour Jessica Ma, étant donné qu'elle vit dans une société où existe une forte distance hiérarchique, elle est très bien consciente du fait que les rencontres avec les ministres chinois sont quasiment impossibles. Car ces derniers sont considérés comme des 'élites' et occupent une place très élevée dans l'échelle sociale. Ces inégalités sont vécues comme existentielles, étant donné elles affectent la vie de tous les jours et existent même en hors de lieu de travail,

contrairement aux inégalités basées seulement sur les fonctions. Tandis que pour les hauts dirigeants d'outre-mer, qui vivent dans une société ayant une faible distance hiérarchique, les inégalités n'ont pas la même charge de sens. De leur point de vue, il est normal de rencontrer des ministres chinois lorsque l'on fait des investissements dans ce pays.

Jessica Ma m'a donné un excellent exemple pour illustrer les différentes perceptions existant entre les employés des deux pays. Un PDG de XY était en Chine pour un voyage d'affaires dans le but de rencontrer un des ministres chinois. Jessica Ma a été mandatée pour contacter le ministre et organiser ensuite leur rencontre. Cette mission ne s'est finalement jamais concrétisée, car il fut impossible de joindre le ministre chinois. Étant donné que le PDG est issu d'une société où la hiérarchie n'a pas la même signification, il n'a pas pris en compte les difficultés qu'il devait anticiper pour rencontrer un officier ayant un statut aussi élevé, dans une société à forte distance hiérarchique.

Jessica Ma : le ministre de la chambre de commerce, ce sont ces genres de ministres. Ils sont directement sous la direction du Parti. Comme leurs statuts sociaux sont très élevés, ils sont souvent peu disponibles pour aller voir un vice-président d'une telle ou telle entreprise. Donc, ce sont des malentendus de ce genre là. Si un vice-président vient et il veut aller voir nos ministres, c'est presque impossible pour moi d'organiser ça.

Pour accentuer le statut haut qu'occupent les ministres, Jessica Ma rajoute plus tard :

Eux, ils font des rapports directement au premier ministre. Tu peux donc imaginer quelles places qu'ils occupent dans la hiérarchie.

Dans cette partie, XY est perçue davantage comme une entreprise étrangère que multinationale ou nationale. L'identité de XY en tant qu'entreprise étrangère s'est révélée à travers le contexte social chinois. Les incompréhensions entre les employés d'outre-

mer et les employés chinois sont interprétées comme provenant de différences qui existent entre ces différents contextes sociaux et culturels.

Selon Appadurai (2005), l'imagination prend une place capitale pour l'être humain lorsqu'il s'agit de faire sens de monde extérieur. C'est une force positive et émancipatrice. « Elle investit les pratiques quotidiennes, notamment dans les situations migratoires où les sujets sont obligés de s'inventer dans l'exil un monde d'eux (les diasporas<sup>4</sup>) , en usant de toutes les images que les médias mettent à leur disposition. » (Appadurai, 2005, p. 9). Dans le cas de Jessica Ma, elle a vécu dans le contexte social de XY, d'où elle en a tiré des conclusions et des images de la société canadienne. Par contre, étant donné qu'elle n'a jamais été ou travaillé au Canada, elle n'a pas pu avoir d'expériences personnelles des relations entre les entreprises canadiennes et leur gouvernement.

Elle nourrit donc ses interprétations de l'imagination qui prend sa source dans les médias et dans ses contacts avec des expatriés canadiens pour bâtir sa compréhension de la situation. Elle croit au produit de cette imagination et s'en sert comme une ressource pour comparer les situations bien différentes des entreprises en Chine et au Canada.

#### **4.5 La présentation des résultats finaux de nos analyses.**

La figure n°1 présente sous une forme schématique les résultats finaux de nos analyses. Comme nous l'avons mentionné au début du chapitre, le fait de présenter les résultats en fonction des différentes identités que présente XY est un choix analytique de notre part. Il

---

<sup>4</sup> Il s'agit d'une explication de chercheur.

a pour but de rendre l'interprétation des résultats plus cohérents. Dans la partie où l'entreprise est considérée comme « locale », nous avons vu quelques éléments d'une organisation qui a ses propres fonctionnements et sa propre culture d'entreprise. Nous avons essayé de mieux à comprendre quelles sont les cultures organisationnelles qui animent l'organisation. Nous avons analysé cette partie selon les trois aspects culturels/communicationnels proposés par Hall (1976).

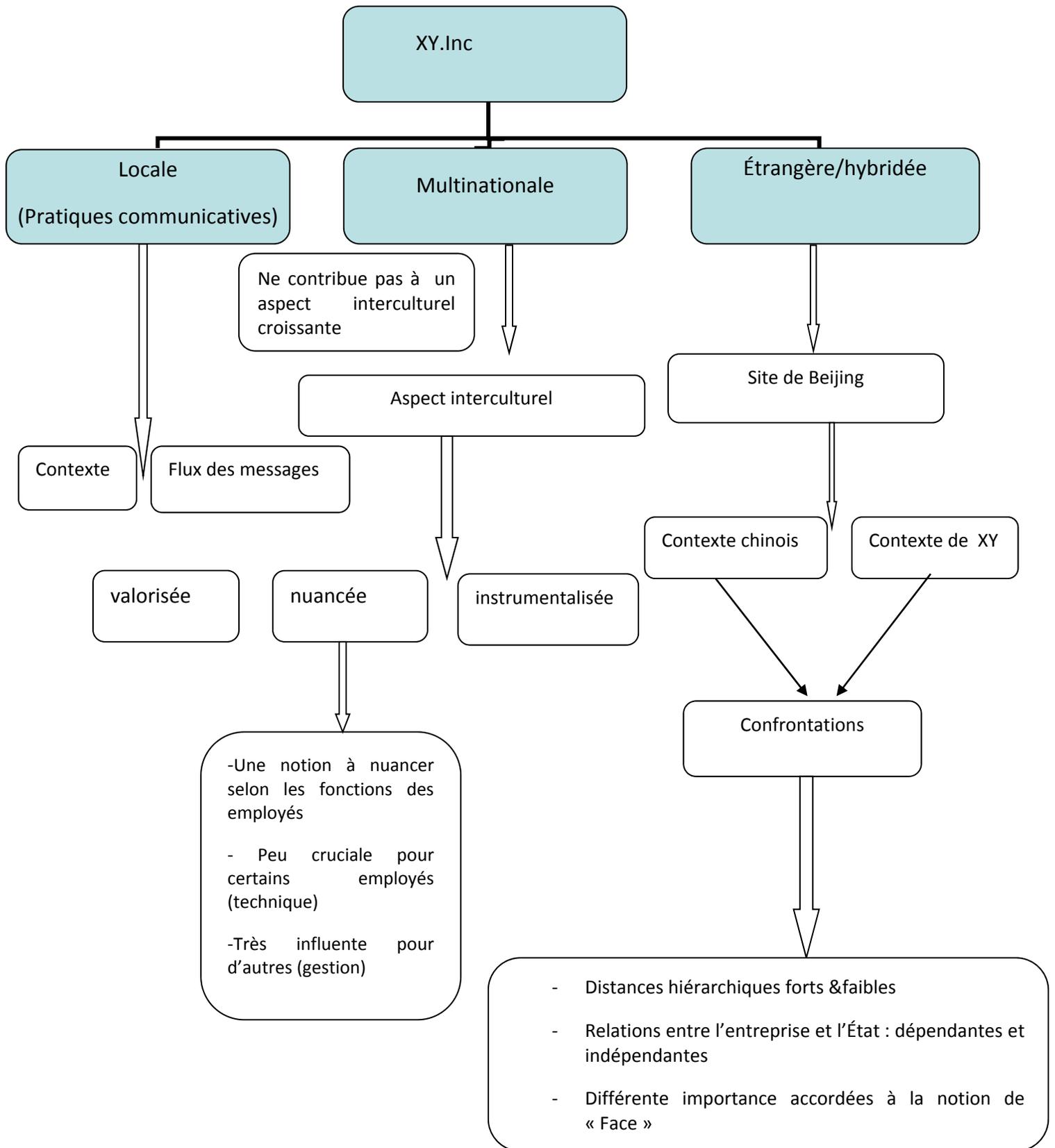
Dans la partie où la firme est vue comme « multinationale », la question de l'aspect interculturel s'est posée davantage. Nous voulions savoir quelle place occupe l'aspect interculturel chez XY et comment elle exerce une influence sur les pratiques communicatives de l'entreprise. Pendant la collecte et surtout l'analyse des données, nous nous sommes rendue compte que l'aspect interculturel prend une place assez nuancée chez XY. Paradoxalement, le caractère multinational de l'entreprise ne favorise pas un aspect interculturel grandissant, tel que nous aurions pu l'imaginer dès le départ.

Autrement dit, chez XY, l'aspect interculturel n'a pas été profondément intégré dans les pratiques communicatives de tous les jours. Il exerce néanmoins une influence réelle et primordiale sur certains employés, comme les gestionnaires des ressources humaines et des relations publiques que nous avons rencontrés, due essentiellement à la nature même de leurs fonctions.

Dans la dernière partie où XY est considérée comme une firme étrangère, nous avons observé des malentendus d'ordre culturel sur les façons d'interagir entre les deux sites (Beijing- Montréal). Le contexte social chinois est vraiment différent de celui du Canada de plusieurs points de vue : la société chinoise favorise une grande distance hiérarchique,

qui se traduit par des grands fossés entre les citoyens et le gouvernement. Dans le cas de Jessica Ma, cela se traduit par l'impossibilité de joindre les ministres concernés et des difficultés rencontrées à cause de l'attitude arrogante des fonctionnaires. De plus, le fait que l'entreprise soit sous la tutelle du gouvernement rend les réunions et les rencontres avec ces derniers à la fois inévitables et très difficiles à réaliser.

Figure n°1. La construction du sens selon les différents aspects identitaires de l'entreprise



## **CHAPITRE 5. DISCUSSION ET CONCLUSION**

En considérant les concepts et théories présentés dans notre revue de la littérature, il semble pertinent de faire un bref résumé qui mette en relief les contributions essentielles de ces concepts dans notre étude.

### **5.1 Les trois théories mobilisées dans notre étude de cas**

Les trois théories qui nous ont le plus influencée dans cette démarche sont celles de K. Weick, E.T. Hall et A. Appadurai. Nous n'avions pas l'ambition de mobiliser autant de théories au début du processus de recherche. C'est durant le déroulement de notre recherche que nous nous sommes rendue compte de la pertinence de ces théories.

Au début de notre étude, nous avons pris connaissance des idées de Hall à propos des cinq aspects culturels/communicatifs. Cela nous a donné un premier aperçu sur la culture,

la communication et les relations entre les deux. Cela nous a aussi servi, initialement, comme appui théorique sur lequel nous avons bâti la grille d'entrevue.

Ensuite, en discutant avec mon directeur de recherche, nous avons réalisé que le *sensemaking* de K. Weick pouvait être un concept utile pour comprendre les manières dont les employés font sens des aspects culturels/communicatifs et des différences culturelles dans leurs activités organisationnelles au quotidien. Nous nous sommes donc inspirée de ce concept pour la formulation de notre problématique et l'analyse des données recueillies.

À la fin de la recherche, nous sommes retournée à Appadurai et ses conceptions telles que le *local* et le *culturel*, que nous montrerons plus tard dans ce chapitre, pour mieux comprendre les expériences interculturelles de nos interviewés. Selon cet auteur, les individus créent perpétuellement leurs propres *locales* (lieux) dans un monde déterritorialisé. Ces *locales imaginés* leur permettent de garder un lien avec leurs pays d'origine. C'est ainsi que son excellent exemple du cricket, que nous allons analyser plus tard dans ce chapitre, nous a servi d'illustration pertinente pour comprendre comment Jessica Ma fait sens de la visite du président chinois dans une usine de Bombardier à Toronto.

## **5.2 Appadurai – une vision anticipée de la globalisation**

Les notions clés d'Appadurai sont le *flux*, le *culturel*, l'*ethnoscape* et le *local*. L'auteur vise à restituer la complexité du phénomène de la globalisation en évitant les approches réductionnistes, telles que celles où les cultures dominantes imposent leurs valeurs aux

cultures des minorités ou encore celle voulant que les rapports de force fassent en sorte que les faibles soient étranglés par les forts.

### 5.2.1 La notion de *flux*

Les flux humains (les expériences migratoires des groupes) et culturels sont le centre d'intérêt principal d'Appadurai. Étant donné que les migrations et le développement des communications et des flux médiatiques ont bouleversé les ordres préétablis, la circulation (*flux*) est devenue une des caractéristiques marquantes du monde d'aujourd'hui, et non les structures et les organisations stables.

### 5.2.2 La dimension culturelle et les flux médiatiques

La dimension culturelle est, selon Appadurai (2001), au cœur du processus de la mondialisation. Elle est associée à une réflexion sur le public. L'auteur s'intéresse à l'expérience collective liée aux médias. Il donne l'exemple d'un match de cricket entre Indiens et Pakistanais en 1996, suivis par quinze millions de spectateurs. Selon l'auteur, le développement culturel est désormais inséparable des technologies communicationnelles. Cette situation ne suppose pas, cependant, une adhésion passive pour les individus.

« Le mode de flux, la déterritorialisation des groupes et les migrations de toute sorte ne signifient pas une perte d'identité, une absorption pure et simple dans l'anonymat d'une culture globale qui est de plus en plus homogénéisée. » (p.15)

### 5.2.3 Le culturel

Quant à la culture, l'auteur préfère employer le thème « *culturel* » à la place pour souligner la force spécifique de cet adjectif. Car l'emploi de la forme substantive

« culture » renvoie l'image d'un objet, d'une chose ou d'une substance. De plus, le concept de culture privilégie la notion du partage et des accords. Par conséquent, il prête peu attention aux activités des individus marginaux, tel que les migrants.

L'adjectif « *culturel* » met au contraire en lumière des différences, des contrastes, des comparaisons, en somme des *relations*. Par ailleurs, ce thème met en relief la sensibilité au contexte et au contraste, ce qui facilite, pour Appadurai, la compréhension des expériences migratoires des groupes.

#### 5.2.4 Le *global* et le *local*

Selon l'auteur, les individus vivent dans un monde déterritorialisé. Néanmoins, cela ne signifie pas une perte d'identité des groupes migratoires dans une société submergée par une culture globale. Car les groupes créent constamment des *locales imaginés*. Ainsi, le *local* n'est pas synonyme d'une fixation dans l'espace. Il est plutôt une invention permanente créée par les groupes de la migration. « *Ce sont les groupes qui créent leur local dans un contexte historiquement déterminé, et non la pesanteur d'un territoire qui façonne le groupe comme tel.* » (Appadurai, 2005, p19).

C'est une vision anticipée du monde. Les groupes immigrés créent leur propre *local* dans un autre monde à l'aide de technologies communicationnelles, telles que l'internet, la télévision, le téléphone, etc. Par exemple, un chauffeur de taxi suit les matchs de son pays d'origine à la radio durant son travail ; un employé parti pour un voyage d'affaires dans un autre pays échange des nouvelles avec ses collègues du pays grâce à l'internet et au téléphone.

Dans le cadre de notre recherche, un des nos interviewés, Quentin, lors de ses séjours de travail à Beijing, se connectait sur le site de XY et participait à des conférences téléphoniques chaque jour pendant ses séjours de travail en Chine, pour s'informer des nouvelles à Montréal. De fait, on pourrait dire que même il était en Chine, il ne cessait pas de créer des liens très serrés avec la maison mère à Montréal, grâce à des technologies communicationnelles.

Appadurai critique la dialectique entre le *global* et le *local* et les distinctions très rigides entre les aires culturelles, comme celles que nous avons évoquées au chapitre précédent entre « contexte culturel chinois » et « contexte canadien » que mobilisent nos interviewés. Il souligne l'importance des contextes immédiats dans lesquels vivent les individus, au contraire des anthropologues et ethnologues, qui « effacent le sujet dans leurs recherches, censé être tout entier absorbé par le lieu, pur regard sur le monde qui l'environne. » (p.22). Pour lui, un groupe migratoire peut très bien s'implanter dans un pays étranger, tout en tissant des liens avec leur pays d'origine. « L'étude des diasporas montre bien que l'implantation d'individus dans un site déterminé ne se confond pas avec leur « localité » entendue comme relation d'appartenance à un groupe dont les membres vivent dans un ou des pays différents » (p. 22)

### **5.3 Appadurai et le cas de XY**

Dans le cas qui nous a intéressée, nous pourrions considérer que les quatre participants constituent également leur propre *local*. Le travail de Jessica Ma consiste à coordonner et relier différentes parties de l'entreprise, tels que les hauts dirigeants de XY d'outre-mer et les fonctionnaires chinois, dans le but d'aboutir à une entente commune. Pour ce faire,

elle est constamment en interaction avec des employés venant du monde entier d'une part, et des différents fonctionnaires chinois d'autre part. Jessica Ma crée son propre *local* chaque fois quand elle rentre en interaction avec des employés d'outre-mer, par des technologies communicationnelles. En effet, elle assiste souvent aux conférences téléphoniques ou vidéo. C'est à travers ces technologies qu'elle réussit à contacter des employés de l'étranger. Une des spécificités du *local* qu'elle crée est d'être modelée par plusieurs temporalités locales liées aux décalages horaires.

Jessica Ma : Durant la matinée (de l'heure locale), je me concentre aux contacts locaux. Puis, dans l'après-midi, les employés de l'Europe commencent à travailler. Plus tard, les Canadiens qui se lèvent tôt vont être au travail. Donc, ce décalage d'horaire m'aide à gérer mon temps.

Dans son ouvrage, l'auteur explique d'une manière détaillée comment le jeu de cricket, exporté par les Anglais, s'est décolonisé petit à petit et est devenu finalement une passion nationale, représentant la valeur, la signification et la pratique indienne et soutenu par des millions de fans locaux. L'auteur décrit une « indianisation du cricket », parce qu'au lieu d'être « un moyen de discipliner moralement les Orientaux » souhaité par des gouverneurs anglais et d'exercer les fonctions telles que

« lubrifier les rapports de l'État avec diverses « communautés » indiennes...implanter les idéaux anglais de virilité et de vigueur chez les groupes indiens, perçus comme paresseux, débiles et mous [...] Le cricket appartient désormais à un autre monde moral et esthétique ».(p.148)

Dans ce processus de décolonisation du cricket, les médias ont joué un rôle crucial.

« L'imprimé, la radio et la télévision se renforcent puissamment les uns les autres pour créer un environnement dans lequel le cricket est à la fois plus-grand-que-la-vie (par ses stars, ses spectacles et son association avec la brillance des matchs mondiaux et de la narration internationale), et proche de la vie, parce qu'il a été rendu dans des vies, des manuels et des

informations qui ne sont plus transmises par l'anglais. » (Appadurai, 2005, p. 163)

Cet exemple illustre parfaitement le cas de Jessica Ma face à la visite présidentielle de Hu à une usine de XY à Toronto. D'abord, c'est un événement qui a été fortement médiatisé, de nombreuses presses et chaînes de télévisions ont publié des articles et des reportages à ce sujet. L'intense médiatisation de l'évènement lui a attribué des proportions « plus-grandes-que-la-vie ». En même temps, c'est un événement qui est proche de la vie. Malgré la disponibilité restreinte du président Hu, il a quand même réservé du temps pour se rendre à l'usine de XY et discuter avec les employés, ce qui l'a rendu proche de la vie. Jessica Ma, étant une employée de XY, s'est sentie proche du président Hu, d'où un croissement de la fierté nationale qui se transmet ensuite en un sentiment d'appartenance à l'entreprise et une confiance grandissante envers cette dernière. Dans la présence de XY en Chine, il n'y a pas de colonisateur ni de colonisé. Comme le veut le titre même du livre d'Appadurai, nous sommes « après le colonialisme ».

Jessica Ma : La bonne réputation est une force cruciale. Avec ça, tu gagneras plus facilement la confiance d'autrui. Ça peut faciliter beaucoup de choses. La confiance est vraiment essentielle, c'est la base de tout. Chez XY, nous avons reçu beaucoup de contrats, c'est aussi basé sur la confiance pour notre entreprise.

Les concepts d'Appadurai permettent aux chercheurs d'être plus sensibles aux différences observées dans l'analyse des données et surtout de les interpréter d'une manière plus nuancée. Nous n'avons pas pu tirer partie pleinement de cette perspective, car c'est seulement vers la fin de nos analyses que nous en avons pris connaissance et que nous avons réalisé sa pertinence. Ceci étant dit, il serait intéressant de les utiliser dans des

futures recherches et d'essayer de comprendre, de façon plus détaillée, les manières dont les acteurs des organisations multinationales contemporaines créent leurs propres locaux et en imaginent d'autres.

## **Conclusion**

Cette étude abordée sous la perspective de la construction du sens nous a permis d'explorer la diversité des significations attribuées aux pratiques et à la communication interculturelle d'une entreprise multinationale comme XY. Malgré plus de cent pages de données collectées et de rencontres avec des gestionnaires de Beijing et de Montréal, XY demeure une organisation complexe et difficilement accessible.

Pour réaliser cette étude, nous avons mobilisé la théorie du *sensemaking*. Le processus de *sensemaking* a été appliqué dans maintes études, telles que le domaine de l'éducation (Bute & Jensen, 2011) ou encore le travail en équipe (Bryant & Sias, 2011). Après avoir consulté de nombreux articles, nous avons remarqué que peu d'entre eux portaient leur attention aux sens que font employés des caractères spécifiques d'une entreprise multinationale et à leurs propres expériences interculturelles au travail. Cette recherche avait pour objectif de palier cette lacune.

XY. Inc. a été pour nous, dès le départ, une organisation potentiellement enrichissante pour une telle recherche. Avec une présence à l'échelle mondiale et des employés venant de quatre coins de monde, elle nous a offert un terrain d'étude par excellence. En outre, les concepts développés autour du *sensemaking* nous sont apparus pertinents pour nos analyses. Nous avons appliqué pour chaque section d'analyse le processus de *sensemaking* et ses propriétés, en nous efforçant de démontrer les implications pratiques

de ces idées. Dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons porté notre attention sur les points de vue des acteurs. Pour nous, ces derniers incarnent le mieux ce que suppose la communication organisationnelle d'une entreprise multinationale.

Bien que ces analyses soient toutes révélatrices de l'organisation, notre étude comporte des limites évidentes qu'il nous faut mentionner. Tout d'abord, la collecte des données a été limitée. En disposant de davantage de temps et de financement, nous aurions pu réaliser des entretiens avec un plus grand nombre d'employés, provenant de villes autres que Montréal et Beijing, afin d'obtenir des données plus substantielles et plus riches.

L'avancement de nos connaissances sur l'aspect interculturel de XY Inc. a évolué tout au long du processus. Au début de nos analyses, nous avons constaté des caractères paradoxaux à propos de la communication organisationnelle de XY Inc. L'aspect interculturel, bien qu'étant fortement valorisé par tous les participants, n'est néanmoins pas si visible dans les procédures de l'entreprise, qui prône davantage des processus standardisés.

Ceci dit, plus nous avançons dans nos analyses, plus nous réalisons que l'aspect interculturel est doté de diverses significations pour nos participants et que la perception de cette notion variait considérablement selon leurs identités professionnelles et leur conception de l'identité de l'organisation. Cette compréhension nous a permis de mieux comprendre l'aspect interculturel de XY, qui était apparu paradoxal de première vue.

Vers la fin de nos analyses, une nouvelle piste d'analyse s'est révélée avec les concepts proposés par Appadurai (2001). Nous n'avons qu'effleuré cette piste de réflexion dans cette présente étude, étant donné qu'elle ne nous est parvenue que vers la fin de nos

analyses. Il serait fortement intéressant de questionner l'expérience interculturelle sous la perspective d'Appadurāi, de savoir comment l'individu construit son propre *local* dans un monde organisationnel déterritorialisé, caractérisé par les flux migratoires et médiatiques.

Enfin, XY Inc. reste un terrain enrichissant pour la communication organisationnelle et nous espérons pouvoir mener une prochaine étude sur cette organisation tout en empruntant une nouvelle piste d'analyse. Nous sommes convaincue que d'autres projets similaires pourraient être bénéfiques autant pour les organisations et leurs employés que pour le savoir universitaire.

## RÉFÉRENCES

- Appadurai, A. (2005). *Après le colonialisme -- Les conséquences culturelles de la globalisation*. Paris: Petite bibliothèque payot.
- Adler, N. J. (2006). The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do? [Article]. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 486-499.
- Adler, N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior (2nd ed.)*. Boston: PWS-Kent.
- Bogdan, R. C. e. B., Sari K. (1982). *Qualitative research for Education : An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Berns, M. (1992). Sociolinguistics and the teaching of English in Europe beyond the 1990's. *World Englishes*, 11(1), 3-14.
- Bryant, E. M., & Sias, P. M. (2011). Sensemaking and Relational Consequences of Peer Co-worker Deception. [Article]. *Communication Monographs*, 78(1), 115-137.
- Bute, J. J., & Jensen, R. E. (2011). Narrative Sensemaking and Time Lapse: Interviews with Low-income Women about Sex Education. *Communication Monographs*, 78(2), 212-232.
- Cooren, F. et Robichaud, D. (2011). La perspective constitutive.

- Dans Grosjean, S. et Bonneville, L. (Eds) *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*. Montréal: Chenelière Éducation
- Chang, H., & Holt, G. (1991). More than relationship: Chinese interaction and the Principle of kuan-hsi. *Communication Quarterly*, 39, 251-271.
- Driskill, G. (1995). Managing cultural differences: A rules analysis in a bicultural organization. *Howard journal of Communications*, 5(4), 353-372.
- DeMente, B. (1989). *China's etiquette and ethics in business*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Grabe, W. (1988). English; information access, and technology transfer: A rationale for English as an international language. *World Englishes*, 7, 63-72.
- Gudykunst, W. B. (1991). *Bridling differences*. London: Sage publications.
- Hall, E.T. (1987). *Le langage silencieux*. Paris: Seuil.
- Hart, W. B. (1999a). *The historical contribution of Boasian anthropology to the interdiscipline of intercultural relations*. Unpublished doctoral dissertation. University of New Mexico, Albuquerque.
- Harvey, D. (1989). *The urban experience*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequence*. London: Sage publications
- Hofstede, G. (1991). *Vivre dans une monde Multiculturel*. UK: Mc Graw-Hill International.
- Jang, H., & Barnett, G. (1994). Cultural differences in organizational communication : A semantic network analysis. . *Bulletin de Methodologic Sociologique*, 4, 31-59.
- Jenks, C. (1993). *Culture*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Kras, E. (1988). *Management in two cultures: Bridging the gap between U.S. and Mexican managers*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Kobayashi, N. (2009). Deconstructing organizational behavior in a globalized twenty-first century. *Thunderbird International Business Review*, 51(1), 91-96.
- Kramer, M. W. (2009). Role Negotiations in a Temporary Organization: Making Sense During Role Development in an Educational Theater Production. *Management Communication Quarterly*, 23(2), 188-217.

- Kim, Y. Y. (2000). *Mapping the domain of intercultural communication: An overview*. In W.B. Gudykunst (Ed.), *Communication yearbook 24*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kluckhohn, C., & Kelly, W.H. (1945). *The concept of culture*. In R. Linton (Ed.), *The science of man in the world crisis* (pp. 78-106). New York: Columbia University Press.
- Liddicoat, A. J. (2009). Communication as Culturally Contexted Practice: A View from Intercultural Communication. [Article]. *Australian Journal of Linguistics*, 29(1), 115-133.
- Mandler, G. (1984). *Mind and body: Psychology of emotion and stress*. New York: Norton.
- Mamman, A. (1995). Employee intercultural effectiveness in a multicultural workplace: theoretical propositions, strategies and direction for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 528-552.
- Mitroff, I. (1987). *Business not as usual: Rethinking our individual, corporate, and industrial strategies for global competition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nash, C. (1990). *Narrative in culture: The uses of storytelling in the sciences, philosophy, and literature*. London and New York: Routledge.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). 'A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design.'. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-251.
- Spain, D. (1992). *Gendered spaces*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Société Radio-Canada. *La motoneige de XY* [[archive](#)], Les archives de Radio-Canada, Société Radio-Canada
- Soja, E. (1989). *Postmodern geographies : The reassertion of space in critical social theory*. London: Verso.
- Stohl, C. (2000). Globalizing organizational communication. In W. G. B. Mody (Ed.), *Handbook of international and intercultural communication* (Second edition.). London: Sage Publications.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: analysis types and software tools*. Bristol, PA: The Falmer Press, Taylor & Francis Inc.

- Varner, I. (1998a.). A comparaison of American and French business correspondance. *Journal of Business and Technical Communication*, 25(4), 5-16.
- Varner, I. (1988b). Cultural aspects of German and American business letters. . *Journal of Language for International Business*, 3(1), 1-11.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organization*. London: Sage publications.
- Westrum, R. (1982). Social intelligence about hidden events. *Knowledge*, 3(3), 381-400.
- XY. (2003). XY annonce la signature d'une entente pour la vente du secteur des produits récréatifs [archive], *Communiqué de presse*, XY Inc., 27 août 2003.
- XY. (2010). Annual report: *Turning obstacle into opportunity*, XY, 31, January, 2010.
- XY. (sans date). Site web de XY
- XY. (sans date). De 1926 à 1938 : Premiers succès [archive], *Musée XY*.

## ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTREVUE

### Parcours professionnel

Si vous le permettez, j'aimerais débiter en vous demandant de me parler un peu de vous, de votre parcours et de votre expérience. Comment en êtes vous venu à travailler pour XY. inc ?

- Pourriez-vous m'expliquer votre travail, votre rôle dans l'entreprise?

### Expériences interculturelles

- Quelles différences cela fait-il pour vous de travailler dans une entreprise multinationale ?
- Est-ce que les différences culturelles au sein de l'entreprise sont visibles ou manifestes pour vous, dans le cadre de vos activités quotidiennes ? Pourriez-vous me donner des exemples ?

### Flux de messages :

- Quels sont les moyens existants pour la communication ?
- Comment êtes vous informé de ce qui se passe dans l'entreprise ?
- Pensez-vous être bien ou suffisamment informé ?

### Contexte et dimension relationnelle :

- Comment communiquez-vous avec vos collègues ?
- Quel est le rôle de l'aspect relationnel dans votre travail ?
- Est-ce que les messages diffusés sont importants ou pertinents pour vous et votre rôle dans l'organisation ? Pourriez-vous me donner des exemples ?