

Résumé de thèse de JIHANE BELGA  
Thèse soutenue le 19 juin

## **La communication interculturelle au sein des entreprises françaises implantées au Maroc**

### **Interaction entre cadres français et autochtones**

Difficile d'y échapper, la mondialisation est partout. Nous sommes dans un monde où tout est interconnecté. Le développement de l'implantation des entreprises à l'étranger, la croissance des exportations et du commerce international, la conquête de nouveaux marchés, la progression de la compétitivité entre les multinationales. Nombreuses sont ces différentes mutations qui ne sont pas sans conséquences sur le marché mondial.

En parallèle à ces changements économiques, des mouvements migratoires, ont également eu lieu, un peu partout dans le monde. Ces derniers ont eu un impact sur le tissu socio-économique mais aussi provoqué des tensions au niveau des relations interculturelles en milieu organisationnel. Ce phénomène demeure donc un des aspects incontournables de la communication au sein des organisations. Nous pouvons donc en déduire que plus l'économie se globalise, plus la question de l'altérité culturelle se pose avec acuité.

Ce qui implique, incontestablement, des tensions et des défis à relever au niveau des relations dans le contexte interculturel.

Ainsi pour associer à la communication interculturelle une fonction managériale, il faut bien définir son rôle en entreprise et prouver sa rentabilité, son utilité et son efficacité dans la vie au quotidien de l'ensemble des collaborateurs. Il est donc question de déterminer en quoi consistent les obstacles liés à la communication dans un contexte interculturel du point de vue des deux groupes de collaborateurs, à savoir les autochtones et les étrangers opérant au sein d'une même organisation.

En effet, la gestion dans un contexte interculturel constitue l'un des plus grands défis des entreprises multinationales. Ainsi, il est essentiel pour un manager d'instaurer une communication efficace avec ses collaborateurs issus de cultures différentes. Or, les entreprises ne sont pas épargnées par cette nouvelle donne sociétale. Avec l'évolution progressive de la société, l'organisation est confrontée à un environnement caractérisé par la complexité, l'urgence et la confusion, remettant en cause toutes les certitudes du management. La donne culturelle s'avère donc, déterminante.

Portée par la vague d'internationalisation et de globalisation des économies, l'organisation est envahie par la question de la différence culturelle. Le management interculturel est devenu une discipline de gestion à part entière, venue s'ajouter à la finance et au marketing international. En peu de temps, il a fait l'objet d'un engouement éclatant dans les milieux de recherche et des affaires.

Plusieurs écrits, congrès et formations sont consacrés à la sensibilisation aux différences culturelles notamment dans les domaines de la négociation internationale, l'animation d'équipes multiculturelles ou encore la gestion de fusions ou de délocalisations d'entreprises. Mais alors qu'en est-il de la communication interculturelle ? Quel rôle joue-t-elle au sein de ces entreprises ? Et de quelle culture parle-t-on ?

Ces questions appellent à un examen sérieux et approfondi du fonctionnement des équipes interculturelles, car si l'étude de l'internationalisation des structures organisationnelles et des procédés a été bien poussée, celle du fonctionnement des équipes et des interactions interculturelles en milieu de travail se fait rare et ne présente pas autant de pertinence.

Ainsi, les interactions entre personnes de cultures différentes ne relèvent pas de l'évidence. Comment travailler ensemble quand les langues maternelles ne sont pas les mêmes, quand les systèmes de valeurs ne coïncident pas, quand on ne partage pas la même conception du temps, du travail et de l'autorité, quand les moyens et même les objectifs de la communication diffèrent ? Une bonne connaissance des cultures en présence n'est pas suffisante pour tracer la dynamique des interactions entre elles.

Il s'agit donc pour nous, à travers l'examen des quelques équipes interculturelles appartenant aux différentes entreprises que nous avons choisies et qui opèrent dans différents secteurs d'activités, de contribuer à la production de connaissances dans le domaine de la communication interculturelle et de trouver des outils de communication nécessaires pour améliorer la performance de ces équipes.

Ces outils pourront nous servir de base afin d'élaborer une nouvelle stratégie prenant en compte les différents éléments en rapport avec la situation, notamment la culture, la communication interne et interpersonnelle, ainsi que le contexte du travail.

De ce fait, l'objectif de notre recherche consiste à étudier les interactions des personnes de cultures différentes et à définir les lacunes et les principales difficultés dans leurs processus communicationnels au sein de leur entreprise.

Pour comprendre ce point de vue, il convient de préciser ce que nous entendons par culture et communication interculturelle, en définissant le cadre théorique qui nous permettra de soutenir l'idée d'une entreprise interculturellement compétente, tout en donnant des illustrations par un exemple concret, celui de l'intégration des cadres français dans le contexte culturel marocain.

Le Maroc étant la seconde destination favorite des Français, hors pays européens et Amérique du nord, après Israël. Les français représentent ainsi la communauté étrangère la plus importante du Royaume du Maroc. D'où notre choix de l'étude des interactions entre la culture française et la culture marocaine.

Dans un tel contexte, marqué par les échanges interculturels, la communication ne doit pas être conçue comme un simple transfert d'information allant d'un émetteur vers un récepteur à travers un canal (Shannon et Weaver, 1949), mais plus comme un processus de construction des cadres relationnels (Watzlawick, 1979).

Il est donc clair que le dialogue, la relation et surtout la confiance animent les échanges et les discussions entre collaborateurs. Or pour mieux se comprendre et pour arriver à travailler et collaborer avec les autres et aussi pour faire face aux différentes difficultés liées au travail et aux diversités culturelles, il est primordial d'apprendre des uns et des autres et de s'imprégner des différentes expériences et cultures.

Dans cette perspective, notre recherche s'oriente vers l'identification des principales dimensions qui ont une plus grande influence sur l'activité professionnelle dans le contexte culturel marocain. Ainsi, la principale question de recherche qui nous a guidée dans ce travail de recherche est la suivante : *Dans quelle mesure, les organisations implantées au Maroc intègrent-elles la dimension interculturelle dans leur stratégie de communication ?*

Afin de pouvoir répondre à cette question et proposer ou mettre en place une stratégie valable dans un tel contexte interculturel, nous avons choisi différentes organisations implantées au Maroc et opérant dans différents secteurs d'activités, dans le but de mieux cerner la question de la diversité culturelle.

Il est de ce fait intéressant d'analyser les particularités de la communication interculturelle dans un pays arabo-musulman, comme le Royaume du Maroc, et d'étudier les spécificités qui caractérisent la dynamique des équipes interculturelles au sein de ces multinationales.

Il s'agit donc pour nous, à travers l'examen de ces quelques équipes interculturelles appartenant aux multinationales choisies, de contribuer à la production de connaissances dans le domaine

de la communication interculturelle et de trouver des outils de communication nécessaires pour améliorer la performance de ces équipes.

Dans ce sens, nous entendons contribuer au champ de la communication interculturelle en approfondissant, d'une part, la connaissance du fonctionnement des équipes interculturelles, et en suggérant, d'autre part, des pistes susceptibles d'aider le manager à mieux gérer la diversité culturelle de son équipe.

En somme, l'objectif de ce travail de recherche est de proposer un modèle qui centralise la communication au cœur de la problématique de la culture, tout en mobilisant les différents acteurs autour des objectifs de l'entreprise, en mettant en avant les interactions mais avec beaucoup plus de dynamisme et de motivation.

L'idéal serait de créer un processus qui puisse intégrer ces différentes notions tout en introduisant de nouveaux modes de communication interne, incitant l'entreprise à innover, à créer de la nouveauté pour susciter l'intérêt de l'ensemble de ses collaborateurs, les motiver autrement qu'à travers le salaire ou la promotion. Mettre en place une nouvelle stratégie pertinente et percutante à la fois, reposant sur l'innovation et la créativité, sera le but de ce travail, qui permettra de franchir de nouvelles étapes.