



**Communication interculturelle et cohésion d'équipe :
Problématique, rapport et impact**

**Intercultural communication and team building: Issues, reports
and impact**

LARHISSI NADIA

Enseignante chercheure

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture

Maroc

WAYA Nidae

Doctorante

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture

Maroc

Date de soumission : 23/06/2024

Date d'acceptation : 26/08/2024

Pour citer cet article :

LARHISSI. N. & WAYA. N. (2024) «Communication interculturelle et cohésion d'équipe : Problématique, rapport et impact», Revue Internationale du chercheur « Volume 5 : Numéro 3» pp : 837-860



Résumé

Le présent article a pour objectif de comprendre le rôle de la communication interculturelle dans la cohésion des équipes. La mondialisation a affecté le secteur de la communication à travers l'apparition des technologies de l'information et de la communication allant des réseaux sociaux et sites web jusqu'aux médias qui évoluent pour être plus adéquats. Le monde est devenu petit et plus accessible. Les cultures se sont mêlées et les entreprises ont multiplié leurs efforts pour survivre et s'agrandir en profitant à fond des conséquences positives capitalistes de la mondialisation. Elles ont aussi mis l'Homme au centre de leur préoccupation pour garantir les meilleurs résultats possibles. Une communication interculturelle efficace s'est imposée car la mondialisation n'a pas ramené uniquement de nouveaux terrains d'investissement mais également des migrations. Communiquer auprès des collaborateurs de différentes cultures est primordial car les études montrent qu'il a un effet sur la motivation, l'efficacité, l'efficience et **la cohésion du groupe**. Nous avons fondé notre article sur une partie empirique où l'on discute de l'essor de la communication interculturelle et une partie pratique à travers une étude menée sur un échantillon de 300 salariés du siège de Plastic Omnium, une multinationale française, pour mesurer l'impact de la communication interculturelle.

Mots clés : communication ; interculturel ; cohésion; mondialisation ; culture d'entreprise

Abstract

The aim of this article is to understand the role of intercultural communication on team cohesion. Globalization has affected the communication sector through the emergence of information and communication technologies ranging from social networks and websites to media that are evolving to be more relevant. The world has become smaller and more accessible. Cultures have blended, and instead of living interculturally, we're doing everything we can to build a global culture. Companies have multiplied their efforts to survive and expand, taking full advantage of the positive capitalist consequences of globalization. They have also put people at the heart of their preoccupations to guarantee the best possible results. Effective intercultural communication is essential, as globalization has not only brought new investment opportunities, but also migration. Communicating with employees from different cultures is essential, as studies show that it influences motivation, effectiveness, efficiency and group cohesion. We have based our article on an empirical section discussing the rise of intercultural communication, and a practical section based on a study carried out on a sample of 300 employees at the head office of Plastic Omnium, a French multinational, to measure the impact of intercultural communication.

Key words: intercultural; communication, cohesion, culture; globalization



INTRODUCTION

Dans l'univers des entreprises, la question des différences culturelles commence à être de plus en plus populaire surtout au cours des deux dernières décennies. La mondialisation a intensifié d'une manière progressive le contexte interculturel avec les nombreux investissements, fusions et acquisitions. Elle a produit « un village planétaire » sans savoir qui sont les attributs de ces villageois universels censés le peupler et où une partie des humains décident du sort des autres parties dans une ignorance et mésentente parfaites.

Dans son séminaire scientifique, Philippe d'Iribarne¹ voit le management interculturel comme un acte politique qui consiste à mener des gens, qui n'ont pas forcément la même culture et qui ne partagent pas forcément les mêmes règles de jeu, à vivre ensemble.

Pour s'adapter à ce Vivre ensemble, la communication joue un rôle tranchant. En effet, chaque responsable de communication doit développer ses compétences en matière de communication interculturelle afin d'instaurer une communication efficace avec l'ensemble des collaborateurs et plus particulièrement ceux qui viennent d'une culture différente. Puisque comme nous l'avons traité : la mondialisation a engendré la migration. Il est donc normal que les entreprises soient confrontées à des milieux interculturels où les équipes sont constituées de plusieurs nationalités et donc différentes cultures.

La cohésion au sein d'une équipe permet d'atteindre efficacement les objectifs fixés par une entreprise. Lorsque des collaborateurs, aux personnalités différentes et aux cultures différentes travaillent ensemble ou se réunissent pour arriver à un certain résultat, on peut s'attendre à des rendements positifs.

Or, collaborer et atteindre cette cohésion ne relèvent pas de l'évident. Surtout quand les langues maternelles ne sont pas les mêmes et les systèmes de valeurs ne coïncident pas. On peut ne pas partager la même conception du temps, du travail et de l'autorité et nous avons peut-être des objectifs de communication assez différents. Ce qui laisse entrevoir l'importance des fonctions

¹ Philippe D'Iribarne, *Culture et Mondialisation*, Editions du Seuil, collection « La couleur des idées », novembre 1998



de la communication interculturelle dans les interactions et sa relation étroite avec la cohésion.

Dans cette perspective, notre problématique s'articule autour des questions suivantes :

- Quelle est l'importance de la communication interculturelle ?
- Quel est son rapport avec la cohésion ?

Afin de répondre à ces questions, le présent travail sera divisé en deux parties. Dans la première partie, nous allons passer en revue quelques définitions de la notion de la cohésion et celle de la communication interculturelle pour nous pencher ensuite à la relation qui les lie. Quant à la deuxième partie, elle sera consacrée à l'analyse des deux méthodologies de recherche que nous avons mobilisées : qualitative via des entretiens semi-directifs et quantitative via un questionnaire administré à un échantillon des collaborateurs de la société Plastic Omnium.

1. Revue de littérature : communication interculturelle et cohésion

1.1. Concepts et définitions

La communication est très importante dans la vie de tous les jours en société car elle la rend possible. Elle est considérée comme un vecteur de la connaissance puisqu'elle est le mode d'échange des groupes ralliés par des perspectives communes. Elle peut être définie comme « *la transmission d'un message d'un endroit à un autre, d'une personne ou d'un groupe de personnes vers un autre ou un système artificiel* » (Lemieux, 1999).

Communiquer veut dire « *identifier et construire un fond commun d'évidences, découvrir des différences –sans les annuler pour éviter de souffrir-, utiliser ces informations pour mieux identifier nos uniques, nos identités grâce à cet autre regard que la présence de l'autre aide à porter sur les évènements et les personnes* » ainsi que « *gérer l'interaction de personnes uniques dont la coopération peut engendrer la nouveauté, l'innovation, l'invention* » (Le Cardinal, 2012).

A partir de ces définitions, plusieurs études se sont développées surtout au sujet de la confrontation des différentes cultures et la manière avec laquelle nous devons communiquer pour transmettre les messages et sortir enfin avec un statut académique dénommé « **communication interculturelle** ».

La communication interculturelle est devenue un champ de recherche dans les Sciences de l'Information et de la Communication (Frame, 2013). Bonneville dans ce passage explique que la mondialisation a joué un rôle essentiel dans l'importance donnée à cette discipline, surtout



avec le développement des nouvelles technologies « *Dans un contexte de mondialisation et de vieillissement des populations, la communication au XXIe siècle soulève la question de l'identité où désormais des identités sont tout autant culturelles que générationnelles. En effet, si l'essor et l'expansion rapide des technologies de la communication permettent dans un temps éclair d'aller à la rencontre de l'autre, cette possibilité révèle du même coup, tel que l'évoque Morin (1998), le défi, sinon le risque majeur de la communication humaine, soit de la compréhension de l'autre. L'individu peut maintenant aller vers l'autre, en l'espace de quelques secondes, mais cet aller ne garantit pas systématiquement une communication au sens de « compréhension » (Bonneville, 2007).*

En effet, la communication interculturelle est une expérience de découverte des autres et leurs cultures distinctes qui comporte « *une multitude de points communs et de départ offrant aux membres d'autres cultures plutôt de meilleures chances (que de mauvaises) d'approcher et de comprendre l'autre. Ces processus comportent des moments d'attrait et de rejet. Ils se déroulent en mouvements entre les compréhensions et les malentendus, dans lesquels le familier et l'étrange se superposent et produisent souvent de nouvelles expériences culturelles* (Fenouillet, 2016). Elle est également une sorte de communication interpersonnelle car elle met des individus de cultures différentes dans un contexte d'interaction avec un émetteur, récepteur, message et canal. Le but étant de donner sens à cette interaction.

La communication interculturelle n'a pas comme objectif de cerner l'autre qui est différent de nous en le mettant dans une grande bulle de définitions et significations, ni de le comparer aux autres qui font partie de sa même culture mais plutôt donner du sens à sa différence et le rendre comme un acteur social, un être pluriculturel qui représente une culture liée à son comportement, sa famille, sa religion, sa formation etc. qu'un groupement de spécificités culturelles.

Quant à la cohésion est dérivée du latin *Cohaesus* qui signifie « rester ensemble » (Buton & Fontayne & Heuzé, 2006).

Afin de tracer l'évolution de la définition de la cohésion des équipes, il faut mettre la lumière sur les principales théories et modèles qui ont été proposés au fil des années. La cohésion est un concept qui a été analysé dans plusieurs domaines notamment la psychologie sociale, le management et les sciences du sport. Kurt Lewin a introduit ce terme dans les années 40 « l'ensemble des forces attractives agissant sur les membres d'un groupe pour les maintenir ensemble. Ces forces peuvent être internes, comme les relations interpersonnelles et les sentiments de camaraderie, ou externes, comme les objectifs communs et les normes de



groupe » (Lewin, 1943). En effet, il considère que les individus sont attirés par les groupes en raison des bénéfices qu'ils en retirent : affectifs, sociaux ou utilitaires. La cohésion est donc le résultat d'un certain équilibre qui se forme entre des forces attractives (positives) et des répulsives (négatives) au sein d'un même groupe. Lorsque les forces attractives sont au-dessus des répulsives, la cohésion est fortement présente et donc agit positivement sur le sentiment d'engagement des membres du groupe et les pousse à rester ensemble en tout dynamisme pour collaborer afin de réaliser un même objectif personnel ou professionnel.

Dans les années 80, Albert Carron s'est également intéressé à la cohésion en développant un modèle multidimensionnel de cette dernière en incluant la cohésion sociale via les relations interpersonnelles et la cohésion de tâche via l'engagement envers les objectifs du groupe. Il la définit par « un processus dynamique qui se reflète dans la tendance d'un groupe à rester unifié pour atteindre ses objectifs instrumentaux et/ou pour la satisfaction des besoins affectifs de ses membres. » (Carron & Brawely & Widmeyer, 1998). Avec ses collègues, il a établi le Group Environment Questionnaire (GEQ), un outil qui aide à mesurer la cohésion de groupe.

Vers les années 2000, les recherches ont viré vers de nouvelles perspectives plus intégratrices et qui prennent les facteurs situationnels et organisationnels dans la cohésion des équipes. Nous avons par exemple, l'approche de Katherine Lowe qui définit la cohésion comme « un processus multidimensionnel qui implique l'attraction interpersonnelle, l'engagement envers les tâches et les objectifs du groupe, et les facteurs situationnels qui influencent l'interaction entre les membres du groupe » (Zaccaro & Lowe).

1.2. La communication interculturelle et cohésion : quelle relation ?

Plusieurs facteurs agissent sur la bonne communication dans un groupe afin d'assurer sa cohésion. Hofstede a instauré 6 dimensions culturelles qui influencent d'une manière directe la communication et la coopération dans une seule et même équipe.

Les 6 dimensions sont :

- **La distance hiérarchique** « est définie comme le degré auquel les membres les moins puissants des institutions et des organisations s'attendent et acceptent que le pouvoir soit distribué de manière inégale » (Hofstede, 1980).
- **Individualisme vs collectivisme** « L'individualisme se réfère aux sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont lâches : chacun est censé s'occuper de soi-même et de sa famille proche uniquement. Le collectivisme se réfère aux sociétés dans



lesquelles les individus dès leur naissance sont intégrés dans des groupes forts et cohésifs » (Hofstede, 2010).

- **Masculinité vs féminité** « La masculinité représente une préférence dans la société pour la réalisation, l'héroïsme, l'affirmation et les récompenses matérielles pour le succès. La féminité représente une préférence pour la coopération, la modestie, la qualité de vie et l'attention portée aux faibles » (Hofstede, 1980).
- **Aversion à l'incertitude** « L'aversion à l'incertitude exprime le degré auquel les membres d'une culture se sentent menacés par des situations ambiguës ou inconnues et ont créé des croyances et des institutions pour essayer d'éviter ces situations » (Hofstede, 1980).
- **Orientation à long terme vs court terme** « L'orientation à long terme se réfère à la mesure dans laquelle une culture encourage des valeurs orientées vers l'avenir, comme la persévérance et l'épargne, par opposition aux valeurs orientées vers le passé et le présent, comme le respect des traditions et des obligations sociales » (Hofstede, 1980).
- **Indulgence vs retenue** « L'indulgence se réfère à une société qui permet une gratification relativement libre des désirs humains basiques et naturels liés à la jouissance de la vie et au plaisir. La retenue se réfère à une société qui contrôle la gratification des besoins et régule celle-ci par des moyens de normes sociales strictes » (Hofstede & Minkov, 2010).

Dans les équipes multiculturelles, une compréhension des différences de distance hiérarchique et d'individualisme vs collectivisme peut aider à anticiper et à gérer les conflits, promouvoir une meilleure collaboration et renforcer la cohésion. Les managers peuvent donc utiliser ces informations pour créer des endroits de travail plus inclusifs et harmonieux.

Hall, de son côté, distingue deux types de culture : **Culture à contexte élevé** « Les cultures à contexte élevé privilégient les relations personnelles et les significations implicites. La communication est souvent indirecte et les messages sont interprétés en fonction du contexte » (Hall, 1966) dans ce contexte la communication repose principalement sur le non-verbal, les relations personnelles et les nuances implicites. Les messages ne sont pas forcément exprimés car les membres du groupe partagent des références culturelles et une certaine compréhension commune. Quant à la **Culture à contexte faible** « se fient à des messages explicites et verbaux. Les communications sont claires, directes et dépourvues d'ambiguïtés » (Hall, 1976). La



communication dans ce contexte est plutôt directe et dépend principalement des mots écrits et parlés. C'est facile d'interpréter et comprendre les informations.

Quand il s'agit d'un environnement riche culturellement, il faut savoir que la communication agit favorablement pour faire naître les différents aspects de la cohésion. D'un côté, nous avons la théorie du contexte de communication de Hall, comme nous l'avons vu en haut, qui distingue les cultures pour que nous puissions comprendre les malentendus potentiels qui peuvent surgir entre les équipes et mesurer leur impact sur la cohésion afin de trouver des solutions pour y remédier. D'un autre côté, nous avons la théorie de communication organisationnelle de Karl Weick, qui considère les organisations comme des processus continus de construction sociale à travers la communication. Sa théorie est fondée sur le concept de l'équivoque et l'enrôlement. L'équivoque est le point de départ dans un groupe où nous pouvons constater certaines ambiguïtés à cause des informations potentiellement floues. Quant à l'enrôlement, c'est la façon avec laquelle un groupe forme un environnement organisationnel. Dans les deux cas, la solution pour que l'environnement soit sain est d'introduire une bonne communication interculturelle.

Dans la deuxième partie de ce travail, nous allons mener, au sein de Plastic Omnium, une étude quantitative à travers un questionnaire administré à 300 salariés afin de comprendre l'ampleur de la communication au sein d'une équipe riche culturellement et le rôle qu'elle joue dans la création de la cohésion. Nous allons également effectuer des entretiens semi-directifs avec des professionnels de la communication et de la gestion des recherches humaines afin d'explorer les différents thèmes de notre recherche.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Quelle méthodologie ? quel échantillon ?

Quand nous regardons les entreprises, nous avons l'impression qu'elles se ressemblent : des entrepôts, des bureaux et des mouvements quotidiens entre les Hommes et les produits/services. Or, un examen simple est suffisant pour montrer qu'aucune entreprise n'est comparable à une autre. Chaque structure a sa propre identité et une image spécifique de ce qu'elle est réellement. Chercher à comprendre cette identité est un processus qui mène à l'analyse de la culture d'une entreprise et donc reconnaître les différentes cultures des Hommes qui y travaillent comme des composantes nécessaires pour sa constitution.

Qui dit un milieu interculturel, dit un lieu de conflits car les individus sont différents et ont des aspirations et intérêts divergents. Même si les efforts s'accroissent pour réduire les tensions



conflictuelles pour travailler ensemble, les collaborateurs doivent trouver des terrains d'entente à travers la négociation, l'organisation et la planification du travail et surtout la communication. Dans cette partie de notre article nous allons essayer de comprendre et analyser le rôle de la communication interculturelle dans un environnement riche culturellement.

Nous nous sommes basés sur les deux méthodes quantitative et qualitative pour explorer notre problématique. Nous avons préconisé la méthode quantitative avec l'administration d'un questionnaire en ligne à tous les salariés du siège de Plastic Omnium en France, une multi nationale française avec un panel diversifié et des collaborateurs du monde entier. Le choix de cette entreprise s'explique par la facilité d'accès à ces collaborateurs puisque nous étions en stage dans le service de la communication interne. Notre échantillon est de 300 salariés.

Nous avons également déployé la méthode qualitative avec des entretiens semi-directifs. Nous avons sollicité cinq profils qui sont en direct relation avec notre sujet. Trois personnes ont répondu favorablement et nous avons pu les rencontrer via une réunion Zoom d'une heure environ, sur trois jours respectifs.

Ces deux approches nous ont paru efficaces et adéquates car elles nous ont donné la possibilité de collecter des données directement de chez les personnes concernées par notre recherche et d'accéder facilement aux informations recherchées.

2.2. Résultats et discussion

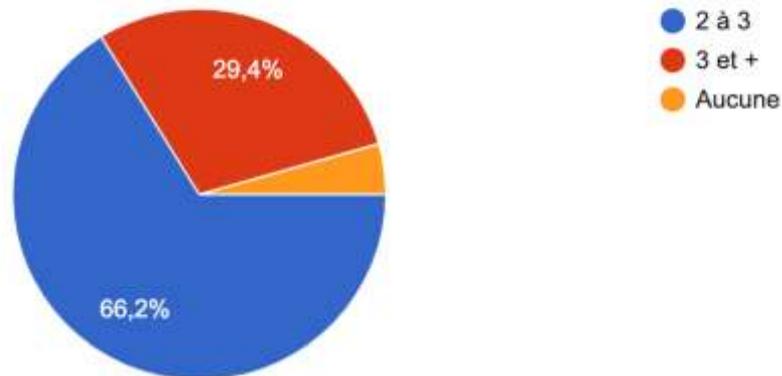
Nous avons choisi une population confrontée au travail dans un contexte interculturel notamment les collaborateurs de Plastic Omnium, une multinationale française. Quant aux différentes variables présentes dans les questions, nous les avons liés avec ce que nous avons vu dans la partie théorique. Les collaborateurs de notre entreprise, ont accepté de répondre à notre questionnaire et donc les résultats que nous allons présenter dans cette partie sont la conclusion d'une enquête de terrain avec 300 questionnaires administrés.

Il faut aussi préciser que les personnes sollicitées appartiennent aux différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise, hommes et femmes avec des métiers et fonctions confondus.

Figure 1 : question 1 de notre questionnaire

Combien de nationalités y-a-t'il dans votre groupe de travail ?

68 réponses

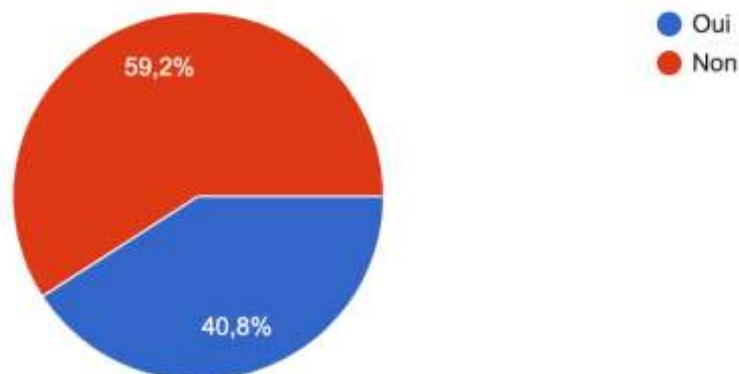


Source : questionnaire administré en ligne

Nous avons choisi cette question afin de mesurer la diversité culturelle présente dans notre échantillon. Comme nous pouvons le remarquer 66.2% de répondants déclarent avoir 2 à 3 nationalités dans leur équipe contre 29.4% avec 3 et plus. C'est en effet une preuve de la du changement du mode de recrutement grâce à la mondialisation.

Figure 2 : question 2 de notre questionnaire

A votre avis, le travail dans un contexte interculturel est difficile ?



Source : questionnaire administré en ligne

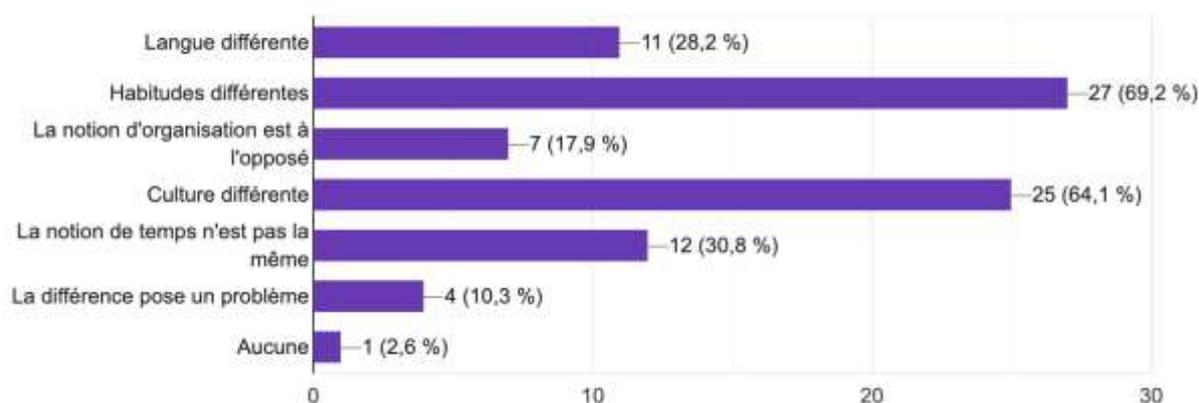


A travers la question dans la figure 2, nous voulions mettre à l'épreuve la théorie de Karl Weick qui stipule qu'avec l'équivoque, certains messages dans des environnements riches culturellement peuvent être flous. Presque 60% des personnes interrogées déclarent ne pas trouver des difficultés en travaillant dans un contexte culturel. Mais il ne faut pas négliger les 40% qui restent et qui représentent un pourcentage à prendre en considération. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de travailler sur ce sujet de recherche : montrer le rôle que joue la communication interculturelle dans la gestion des difficultés liées à la culture au sein des entreprises.

Figure 3 : question 3 de notre questionnaire

Si oui, pourquoi ?

39 réponses



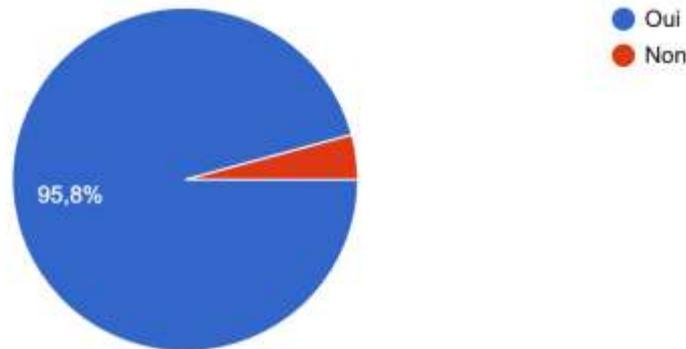
Source : questionnaire administré en ligne

La question de la figure 3 est la continuité de la deuxième question. Nous voulions comprendre la raison de la difficulté dans les groupes à contexte culturel élevé. Nous avons demandé aux employés qui ont répondu Oui, les raisons pour lesquelles ils rencontrent des difficultés culturelles au travail. 69% ont lié cela à des habitudes différentes contre 64% à cause de la culture en elle-même avec ses différentes composantes.

Figure 4 : question 4 de notre questionnaire

A votre avis, la communication interculturelle est importante dans un contexte riche culturellement ?

71 réponses

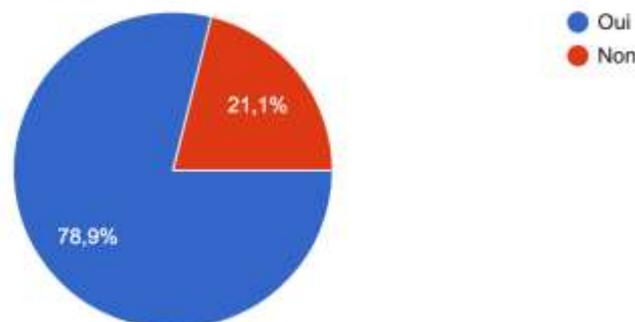


Source : questionnaire administré en ligne

96% des collaborateurs estiment que la communication interculturelle est importante quand il s'agit d'un environnement riche au niveau culturel. C'est un pourcentage prometteur car cela explique que les collaborateurs sont au courant de l'importance de la communication dans la résolution des problématiques liées à la communication. Cela approuve le rôle qu'a donné Karl Weick à la communication, qui la considère comme outil efficace pour la gestion des équipes multiculturelles dans le cadre de sa théorie sur la communication organisationnelle.

Figure 5 : question 5 de notre questionnaire

Est ce que vous êtes satisfait de la communication interne et interculturelle au sein de votre entreprise ?



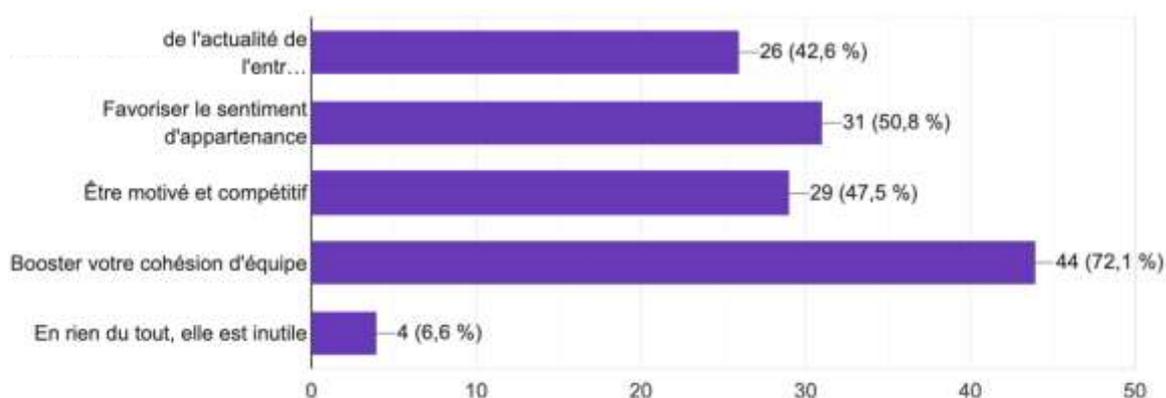
Source : questionnaire administré en ligne

Nous avons demandé à notre échantillon s’il est satisfait de la communication interne et interculturelle au sein de l’entreprise. 79% ont déclaré qu’ils le sont et 21% ont déclaré qu’ils ne le sont pas, ce qui encourage à faire plus d’efforts.

Figure 6 : question 6 de notre questionnaire

Si oui, elle vous aide à ?

61 réponses



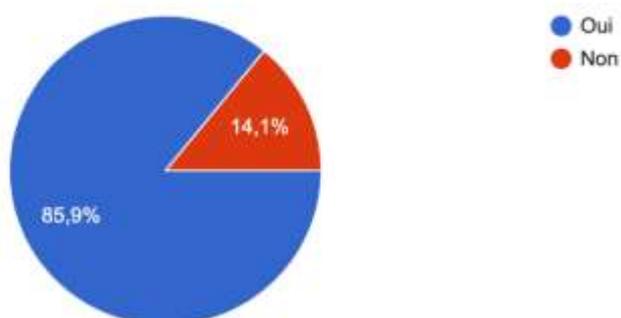
Source : questionnaire administré en ligne

Enfin, nous avons sollicité ceux qui ont répondu oui pour la satisfaction de cocher les raisons. 72% ont indiqué que la communication interculturelle booste et impacte la cohésion d’équipe.

Figure 7 : question 7 de notre questionnaire

Est ce que votre équipe est cohésive ?

71 réponses



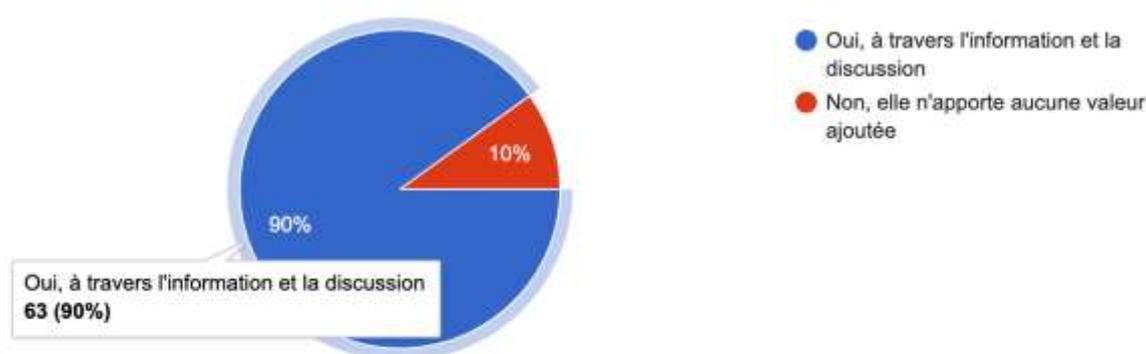
Source : questionnaire administré en ligne

86% ont estimé que leur équipe est cohésive. Contre 14% qui ont répondu d'une manière négative. En effet, ces résultats sont logiques et cohérents avec les réponses précédentes. La présence de la communication et la satisfaction des collaborateurs des stratégies déployées dans un contexte culturel est la raison pour laquelle, cette cohésion existe.

Figure 8 : question 8 de notre questionnaire

Est ce que la présence d'une communication interculturelle facilite la cohésion dans votre groupe de travail interculturel ?

70 réponses



Source : questionnaire administré en ligne

90% ont répondu que la cohésion au sein de leurs équipes est une conséquence de la communication. Ce qui ne fait qu'expliquer notre choix d'étude.

A travers les réponses sur le questionnaire que nous avons administré, nous avons constaté que la diversité culturelle est bien présente dans notre échantillon et qu'elle ne présente pas un très grand frein mais bien au contraire, elle est considérée comme une valeur ajoutée.

La langue, entre autres, constitue un frein dans le travail quotidien au sein d'un contexte riche en culture et la communication interculturelle agit d'une manière positive sur la cohésion au sein des équipes.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de :

- Madame Ihsane E.M : formatrice de la communication en entreprise
- Madame Virginie L. : responsable de formation dans une multinationale
- Victoria J. : chargée de recrutement dans une multinationale



Ces personnes ont été choisies car elles ont vécu une expérience en rapport avec notre article et leurs témoignages ont été très utiles pour l'avancement de nos résultats. Notre guide d'entretien est composé de 3 thèmes essentiels, chacun administré à la personne qui a le profil le plus adéquat pour y répondre. Les thèmes sont les suivants :

Thème 1 : le rôle de la communication interne et interculturelle dans l'intégration et la cohésion des équipes

Thème 2 : Les formations et leurs rôles dans la cohésion des équipes multiculturelles

Thème 3 : Pratiques RH et intégration des étrangers

Nous avons opté pour le codage des données pour transformer nos données qualitatives brutes (réponses des personnes interrogées) suivant une grille d'analyse que nous allons présenter dans ce qui suit. Cette grille est composée des critères et d'indicateurs basés sur les objectifs de notre article. Par rapport aux unités de codage, nous avons utilisé l'analyse sémantique afin de se limiter aux passages significatifs au lieu de découper le texte en intégralité.

Tableau 1 : Analyse de la question 1 de l'entretien semi-directif

<p>Thème 1 : le rôle de la communication interne et interculturelle dans l'intégration et la cohésion des équipes</p>
--

Sous-Thème	Spécification	Indices
<p>La différence culturelle développe les interactions entre les collaborateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La conscience des multiplicités des cultures - La conscience des multiplicités des perceptions - La conscience culturelle - Prise de conscience de l'impact des différences 	<p>La prise de conscience, conscience culturelle, communication efficace et performante</p>



	<p>culturelles pour réussir les interactions</p>	
<p>La multiculture et l'ouverture au relationnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La langue est importante mais ne permet pas l'ouverture au relationnel - Pratique et acquisition des compétences communicationnelles permettent l'ouverture au relationnel dans les milieux culturels différents - Méta-communiquer est primordial pour assurer une bonne compréhension du message - Atteindre une véritable expressivité permet de réduire les écarts entre les perceptions culturelles différentes - L'équité et l'égalité sont primordiales dans les rapports de communication 	<p>Écoute active et flexibilité permettent la conscience culturelle, multiculturel ne veut pas forcément dire meilleur relationnel, développement des aptitudes est important ainsi que les habilités de communication</p>



	<p>quelles que soient nos différences</p>	
<p>Le rôle de la communication interculturelle dans la fixation des problèmes de différence et incompréhension</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des aptitudes communicationnelles pour gérer les conflits - Avoir l'humilité de poser des questions en cas d'incompréhension - La complémentarité liée à la différence culturelle fait une force 	<p>L'ouverture, la conscience culturelle, écoute active, observation, le non-jugements l'acceptation, développement des aptitudes</p>
<p>Stratégies à mettre en œuvre pour une bonne communication. Interculturelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Former les collaborateurs pour atteindre la conscience culturelle - Instaurer la médiation pour assurer une bonne communication - Essayer de comprendre les cultures - Miser sur les complémentarités 	<p>Mondialisation, nouvelles formes de coopération et de communication, prôner l'interculturel, Communiquer c'est mettre en commun, c'est partager, c'est échanger !</p>



Tableau 2 : Analyse de la question 2 de l'entretien semi-directif

Thème 2- Les formations et leurs rôles dans la cohésion des équipes multiculturelles :

Sous-Thème	Spécification	Indices
<p style="text-align: center;">La communication interculturelle et la gestion des difficultés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre le mode de fonctionnement de chacun - Décoder les usages et les comportements - Éviter les tensions - Réduire les risques d'impairs et mauvaises interprétations - Meilleure intégration et cohésion - Accélérer le processus d'intégration à l'international 	<p>Fonctionnements différents, tensions et incompréhension, limiter les échecs et retours précipités, préjugés</p>
<p>L'importance des formations de langue dans la cohésion</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire la distance sociale - Favoriser la confiance en soi - Favoriser la volonté de s'intégrer 	<p>Anglais ne permet pas d'avoir le même degré de finesse</p>



La préparation et son impact sur la cohésion	- La clé pour garantir la cohésion	Efficacité et performance
--	------------------------------------	---------------------------

Tableau 3 : Analyse de la question 3 de l'entretien semi-directif

Thème 3 : Pratiques RH et intégration des étrangers
--

Sous-Thème	Spécification	Indices
Différences culturelles et critères de sélection des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement basé sur les soft skills - La valeur ajoutée de la personne compte 	Compétences, soft skills, valeur ajoutée
Ressenti sur la communication interculturelle	<ul style="list-style-type: none"> - Les entreprises mettent l'accent sur la langue du message plutôt que le message - Le collaborateur étranger prend le soin seul pour s'intégrer et apprendre plus sur la culture - La communication est importante dans les environnements multiculturels - Responsabilité partagée entre l'entreprise et le collaborateur 	Importance de la communication, focus sur le message plutôt que la langue, workshops, ateliers



<p>Ressenti sur la cohésion du groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction au niveau de l'accueil et la facilité de l'intégration - Membres de l'équipe qui a déjà vécu à l'étranger 	<p>Importance de la communication pour avancer</p>
---	---	--

Les réponses montrent que la communication interculturelle agit favorablement dans un environnement riche inter-culturellement à travers le travail sur la conscience culturelle qui regroupe la conscience des multiplicités et des perceptions. La différence culturelle peut justement intervenir pour développer les interactions entre les collaborateurs dans le cas où ils sont conscients de l'impact de cette différence sur les interactions quotidiennes. Il est primordial de communiquer pour éviter tout quiproquo ou non communication car cela permet une ouverture dans les relations et donc une certaine acceptation des différences. En effet, les facteurs de flexibilité, ouverture d'esprit et écoute active permettent d'acquérir des compétences et habiletés pour assurer une bonne communication interculturelle. Cette dernière aide à éviter les conflits interpersonnels qui peuvent surgir et agit d'une manière positive sur la tolérance de la différence. Il faut aussi un travail de la part des collaborateurs en mettant le focus sur l'humilité pour poser des questions en cas d'incompréhension ou de doute ainsi que les complémentarités liées à la différence culturelles plutôt que les points de divergence. Finalement, la méthode la plus efficace pour assurer une cohésion dans des équipes à tendance multiculturelle, est la communication avec la formation.

CONCLUSION

La communication interculturelle est un facteur déterminant pour la cohésion des équipes dans un contexte multiculturel. Les entreprises doivent investir dans des stratégies de communication inclusives et des formations continues pour renforcer ces dynamiques positives et surmonter les obstacles culturels. En intégrant ces pratiques, les organisations peuvent non seulement améliorer la cohésion interne mais aussi tirer parti de la diversité pour innover et exceller dans un marché globalisé. Aujourd'hui la maîtrise de communication permet non seulement d'être à jour avec les changements liés à la mondialisation mais aussi assurer une performance grâce aux complémentarités qu'apporte la différence culturelle.



Cet article a pour but de dresser et examiner l'impact de la communication interculturelle sur la cohésion des équipes en prenant une multinationale française comme exemple. A travers une approche méthodologique mixte combinant les entretiens semi-directifs et un questionnaire administré aux collaborateurs de Plastic Omnium, nous avons pu sortir avec l'identification des dynamiques clés qui influencent la cohésion dans un environnement riche et diversifié.

Les résultats montrent que la diversité culturelle est perçue comme une valeur ajoutée plutôt qu'un obstacle. En effet, une majorité significative des participants (96%) reconnaît l'importance cruciale de la communication interculturelle pour surmonter les défis culturels et promouvoir une meilleure cohésion au sein des équipes. Cela est corroboré par le fait que 90% des répondants estiment que la cohésion de leur équipe est directement liée à une communication efficace.

Cependant, il est essentiel de noter que 40% des répondants ont rencontré des difficultés en raison de la diversité culturelle, soulignant la nécessité continue d'efforts pour améliorer les pratiques de communication. Les différences dans les habitudes et les composantes culturelles sont les principaux défis signalés, ce qui indique que la sensibilisation et la formation en communication interculturelle restent des axes de développement prioritaires.

Les entretiens semi-directifs ont révélé que la flexibilité, l'ouverture d'esprit et l'écoute active sont des compétences indispensables pour une communication interculturelle efficace. De plus, une communication ouverte favorise la tolérance et la résolution des conflits interpersonnels, contribuant ainsi à une meilleure cohésion d'équipe.

Les résultats de cette recherche confirment l'importance cruciale que joue la communication interculturelle dans l'implémentation de la cohésion et sa favorisation dans des équipes appartenant à un environnement multiculturel, en particulier dans une multinationale comme Plastic Omnium. Les données empiriques révèlent bien que la diversité culturelle soit largement perçue comme un atout, elle présente également des défis importants qui doivent être adressés de manière proactive par les organisations.

Sur le plan scientifique, notre recherche met en lumière comment la communication interculturelle peut être un levier non seulement renforçant de la cohésion mais aussi de la performance globale des équipes. Quant au point de vue des perspectives et questions futures, une piste importante consiste à explorer d'une manière profonde l'impact des différentes dimensions culturelles identifiées par Hofstede comme la distance hiérarchique,



l'individualisme vs collectivisme etc. sur la cohésion des équipes et comment cette dernière évolue au fil du temps en réponse aux initiatives de formation en communication interculturelle.

Toutefois, il est important de souligner que cette étude représente certaines limites qui doivent être reconnues. D'abord, l'échantillon des 300 salariés, bien que significatif, reste limité. Ce qui peut restreindre la généralisation des résultats. Ensuite, Il est également important de signaler que d'autres facteurs, non explorés dans cette étude tels que les politiques de l'entreprise et le style de leadership, jouent un rôle crucial dans la cohésion des équipes. Ces éléments pourraient être approfondies dans des recherches futures.



BIBLIOGRAPHIE

Bonneville, L. (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Gaetan Morin, Montréal.

Buton, F., Fontayne, P., & Heuzé, J. (2006). La cohésion des groupes sportifs : évolutions conceptuelles, mesures et relations avec la performance. *Movement & Sport Sciences*, n°59, 9-45.

Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). Measurement of cohesion in sport and exercise. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

D'Iribarne, P. (1998). *Culture et mondialisation*. Editions du Seuil, collection « La couleur des idées ».

D'Iribarne, P. (2005). *Giving French management a chance*.

Dier, P., & Kwon, W. (2002). "Social Capital : Prospects for a New Concept". *Revue internationale des sciences de gestion*, Volume 3 : numéro 2, pp. 17-40.

Fenouillet, F. (2016). Chapitre 2. Présentation intégrée de 101 théories motivationnelles. Dans : F. Fenouillet, *Les théories de la motivation* (pp. 65-290). Paris: Dunod.

Frame, A. (2013). *Communication et interculturalité*. Hermès Sciences Publications Lavoisier, Paris.

Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. Anchor Books.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Le Cardinal, G. (2002). Ethique de la communication. Distinguer ce qu'on a en commun et partager ce que l'on est d'unique pour une communication féconde. In *Espace et Communication dans les organisations*, *Revue Communication et Organisations*, N°21.

Lemieux, V. (1999). Chapitre 3. Les réseaux de communication. Dans : V. Lemieux (Dir.), *Les réseaux d'acteurs sociaux*. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, « Sociologies ».

Lewin, K. (1940). *La dynamique du groupe*.

Michalet, C.-A. (2004). *Qu'est-ce que la mondialisation ?* Editions La Découverte.

Oberlé, D. *La dynamique des groupes*. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.

Plivard, I. (2014). *Psychologie interculturelle*. De Boeck Supérieur.

Sullivan, P. J. (2013). *The Relationship between cohesion and communication*.



Zaccaro, S. J., & Lowe, K. (1988). Cohesion and performance: Evidence for multidimensionality. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 130-142.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.1.130>