

QUEL EST L'IMPACT DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE SUR LA COMMUNICATION VIRTUELLE EN ENTREPRISE ?

Colloque : 6^{ème} séminaire d'études du groupe GEM

Titre du colloque : "La question du langage et de la communication dans le management international : un défi pour les hommes et les organisations"

Organisateur du colloque : ESSEC BUSINESS SCHOOL

Langue original de la communication : Français.

Auteur :

Cusumano Christophe

Assistant-Doctorante HEC - Université de Liège

c.cusumano@ulg.ac.be

EGiD - Études sur le genre et la diversité en
gestion
HEC - Université de Liège
Bvd du Rectorat, 7
4000 Liège

Abstract : Une série de changements ont modifié le cadre et le rapport à la communication dans les organisations. Dans ces nouveaux modes, on retrouve des relations et des échanges virtuels qui bousculent la notion traditionnelle du travail d'équipe. De plus, dans ces nouvelles formes de travail, les entreprises se trouvent bien souvent devant la nécessité grandissante de gérer un effectif constitué de personnes issues de cultures diverses. Cette communication vise, au travers d'une revue de littérature, à étudier l'impact des T.I.C. et de la diversité culturelle sur la communication dans les organisations. Il existe déjà de nombreuses études analysant l'impact de la diversité sur la vie d'organisations non virtuelles mais très peu sur l'impact de la diversité sur les échanges virtuels. Cette investigation nous amène à penser que les T.I.C. permettent et conduisent à trois types de distances inter-reliées : physique, temporelle et perceptive. Ces distances, qui sont au cœur de la virtualité des échanges, balisent fortement la communication interculturelle. La virtualité et la diversité culturelle peuvent conduire à des problèmes de dissonance communicationnelle, à des points aveugles ainsi qu'à des situations d'interopérabilité linguistique et/ou technologique. Ces différents niveaux de complexification vont impacter le fonctionnement et l'efficacité de la communication de l'organisation avec ces parties prenantes.

Mots-clés : communication interculturelle • communication virtuelle • nouvelle technologie de l'information et de la communication • diversité.

Introduction

Il existe de nombreuses études analysant l'impact de la diversité culturelle sur les processus de communication de l'entreprise. Il existe cependant peu de travaux sur l'impact de la diversité culturelle sur les communications virtuelles. Notre article vise à faire une revue de littérature sur ce sujet et à poser cette problématique, nouvelle dans le champ des études sur la diversité.

Il s'agit de croiser, d'une part, la littérature sur la communication virtuelle et, d'autre part, celle sur l'interculturalité en entreprise, afin d'émettre une série d'hypothèses sur les relations entre ces deux variables.

Depuis la fin des années quatre-vingt, la mondialisation et l'internationalisation entraînent un usage de plus en plus fréquent par les entreprises des technologies de l'information (TIC) dans leurs processus de communication avec leurs différentes parties prenantes : le personnel mais aussi les clients et les partenaires d'affaire (Langevin, Parot, & Picq, 2002). Ces nouvelles formes de relations bousculent la notion traditionnelle du travail (Jawadi, 2005; Rohmeyer, 2005) conduisent les entreprises à gérer de plus en plus des communications impliquant plusieurs cultures différentes (Graham J.L. Mintu A.T. Rodgers W., 1994). Par ailleurs, la multiculturalité n'est plus synonyme uniquement d'internationalisation, des entreprises ayant un marché local sont elles aussi confrontées à des parties prenantes ayant des cadres culturels et des modes de communication multiples et variés (Cornet & Warland, 2008).

L'usage de TIC répond à une volonté d'augmenter la flexibilité et la réactivité ainsi que de réduire les coûts (Cascio, 2000; Duarte & Snyder, 1999; Dumoulin, 2000; Rohmeyer, 2005). Cela introduit de nouvelles formes de relations et change les modes de communication (Fortier, 2009; Jawadi, 2005; Rohmeyer, 2005). Nous allons tenter d'identifier les enjeux que posent cette multiculturalité dans le cadre de relations virtuelles.

1. Les enjeux de la diversité culturelle dans l'organisation

1.1. La diversité culturelle et la langue

Dans un contexte interculturel, une des premières difficultés est la confrontation de différentes langues maternelles. Il va donc falloir se mettre d'accord sur une langue commune. Ce choix est souvent le résultat d'un compromis entre la nationalité du groupe et une réalité géographique et stratégique de l'entreprise ; travailler avec l'étranger pour un groupe transnational induit généralement de parler la langue des affaires qui aujourd'hui est l'anglais. Néanmoins, il existe des entreprises qui privilégient plutôt la langue de siège social principal de l'entreprise

comme plusieurs multinationales françaises où le français est la langue de travail dominante. Ce choix va favoriser les personnes qui maîtrisent la langue adoptée pour les communications organisationnelles car maîtriser une langue est souvent signe de pouvoir et d'influence (Schneider & Barsoux, 2003). Le degré de maîtrise de cette langue peut être très variable ce qui peut engendrer de la frustration, de la démotivation.

Ce contexte de travail qui implique plusieurs langues maternelles peut entraîner des dissonances communicationnelles liées à une carence en savoirs linguistiques, appelés également dans la littérature : niveau de surface du langage (Davel, Dupuis, & Chanlat, 2008). Cela comprend la syntaxe (c'est-à-dire ce qui donne les règles à l'origine de la bonne formation des phrases) et la sémantique (c'est-à-dire ce qui nous guide dans l'interprétation des phrases et de leur signification). Une carence linguistique peut entraîner un appauvrissement et une simplification de la communication, ce qui peut engendrer des pertes dans l'échange d'informations (ex : moins accès à des nuances)(Irrmann, 2006). Une idée dont on ne maîtrise pas les mots pouvant permettre son expression sera soit simplifiée pour atteindre le niveau d'expression, non dite, soit dite avec des fautes. Des erreurs linguistiques, pas trop fréquentes, peuvent susciter des corrections de la part de l'interlocuteur (du genre : "vous vouliez dire ..." ; "Pardon, je n'ai pas bien compris" ; etc.). Les faiblesses linguistiques peuvent aussi conduire à vouloir aller plus directement dans le vif du sujet en rationalisant et en épurant le message (Irrmann, 2006).

On peut aussi observer des carences dans les registres pragmatiques de la langue: il s'agit de l'usage de la langue en contexte, c'est-à-dire comment utiliser la langue dans une situation particulière afin d'obtenir un effet particulier. Cela concerne à la fois la manière de parler que la manière d'argumenter. Lors de l'apprentissage d'une langue étrangère, on enseigne surtout le savoir linguistique et non la pragmatique de la langue (qui s'inculque plutôt par la socialisation) ; cela conduit inconsciemment à transférer les registres pragmatiques de sa langue maternelle dans les autres (Thomas, 1983). Une erreur dans ce domaine ne sera généralement pas interprétée par l'interlocuteur comme telle mais comme une action délibérée et volontaire, ce qui conduit plus facilement à des jugements (Thomas, 1983). Du côté de celui qui a commis l'erreur, il n'en aura pas conscience, étant donné que cela correspond pour lui à la manière normale de s'exprimer. Par conséquent, cela rend très difficile l'activité de correction lors de l'échange. Ce problème de tensions pragmatiques peut également se trouver au sein d'une même langue car les interlocuteurs peuvent avoir des cultures différentes (Davel et al., 2008).

1.2. Les différents facteurs générant de la distance culturelle

La culture est un système intériorisé de significations collectives qui guide la manière d'agir ainsi que la manière de coder et de décoder son environnement et ses expériences (Geertz, 1973).

La culture s'intériorise par un processus de socialisation (par la famille, par l'école, par le travail, etc.) (Thévenet, 1999). En tant que programmation mentale, elle influence les communications professionnelles en procurant aux individus (Hofstede, 2002; Schein, 2006; Thévenet M., 1992) :

- une manière d'appréhender les situations professionnelles
- des règles de vie (des manières d'interagir avec les autres)
- des capacités cognitives (des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes).

La culture conduit à distinguer les membres d'un groupe par rapport à ceux d'autres groupes. On peut dès lors parler de distance culturelle qui caractérise l'écart significatif entre les cultures.

Dans le monde des organisations, on peut analyser la culture à plusieurs niveaux : selon la zone géographique de référence (nationale, régionale etc.), les secteurs d'activités, l'entreprise, les métiers, les fonctions, etc.(Schneider & Barsoux, 2003).

Plusieurs dimensions sont susceptibles de générer des conflits interculturels dans l'entreprise et l'organisation. Nous allons les reprendre pour ensuite nous interroger sur la manière dont ces attitudes et représentations culturelles sont susceptibles d'interagir sur l'efficacité et l'efficience des communications virtuelles.

A) Distance hiérarchique (Hofstede, 1987; Morgan, 1989): il s'agit du rapport que la personne entretient avec la hiérarchie et l'autorité. Certaines cultures sont dans un respect du chef et de l'autorité. Celui-ci bénéficie d'un certain nombre de privilèges en lien avec sa position hiérarchique. Cela se traduit aussi au travers de statuts plus ou moins différenciés au travers, par exemple, d'un formalisme dans le langage (usage du prénom ou du nom, emploi du titre, expression d'un respect ou une approche plus familière, places de parking réservées selon les statuts, attachement au protocole, etc.). L'habillement et certains codes vestimentaires peuvent aussi marquer la distance hiérarchique et le statut. Cela se marque aussi par le degré de soumission aux ordres et instructions données par le responsable hiérarchique qui peut aller d'une soumission apparemment totale à une discussion régulière sur les instructions et ordres.

B) Individualisme/collectivisme (Hofstede, 1987; Markus & Kitayama, 1991) : Certains groupes culturels privilégient le bien-être et la reconnaissance individuelle, l'autonomie, l'intérêt personnel, l'indépendance. Les individus sont mis en compétition et les réussites individuelles mises en évidence. D'autres sont plus orientées vers l'intérêt du groupe, vers le collectif de travail mais aussi familial et/ou social. Cela est souvent associé à une importance donnée à la famille, à l'appartenance à un groupe de référence.

C) Contrôle de l'environnement (Hofstede, 1987) : Certains groupes culturels fonctionnent dans un cadre de référence basé sur l'idée qu'il est possible de maîtriser les événements du futur, de prévoir, de planifier, d'organiser, d'anticiper les risques et d'essayer de les éviter ou du moins d'en réduire

les effets. Cela transparait notamment dans la planification, la formalisation des habitudes, la place accordée aux calendriers, l'importance accordée aux règles, l'attrait pour le changement et la gestion des risques. D'autres, à l'inverse ont des attitudes plus fatalistes, avec l'idée qu'on ne peut maîtriser le contexte et les événements ; on est donc perpétuellement dans des scénarios d'accommodement aux contraintes et de réactivité. On est aussi dans un contexte où peu de choses sont planifiées et organisées sur le long terme.

D) Action/Réflexion (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004): Certaines cultures valorisent l'action. Ainsi, la passivité étant plutôt mal considérée, le temps de réflexion pourrait y être jugé comme preuve d'incompétence ("Ne reste pas là à attendre, fais quelque chose !"). D'autres privilégient, au contraire, la réflexion avant l'action. L'analyse des composantes du problème, des solutions possibles et une action raisonnée sont valorisées.

E) Intuition/Analyse(Orleman, 1992): Dans certaines cultures, les comportements sont dictés par l'intuition, l'impression, l'émotion, une perception globale de la situation. D'autres s'attardent plus à l'analyse des faits concrets, précis et mesurables privilégiant plutôt les détails. On peut y voir une volonté d'objectivation du réel avec un monde professionnel détaché du monde émotionnel (détachement affectif).

F) Tâches/Relations (Hofstede, 1987; Trompenaars & Hampden-Turner, 2004): Une grande importance est accordée dans certains groupes à l'efficacité, avec un leadership essentiellement centré sur la tâche. L'assurance, la compétitivité et le matérialisme sont jugés garants de l'efficacité. D'autres sont plus centrés sur la qualité des relations, sur la nécessité d'avoir confiance dans l'autre. On valorise le bien-être au travail, avec des modes de gestion consensuels (Davel et al., 2008; Schneider & Barsoux, 2003). Hofstede parle de culture masculine (cf. la tâche) ou féminine (cf. les relations).

G) Forme de Communication (Davel et al., 2008; E. T. Hall, Hall, & Kras, 1990; Worf, 1967): On peut distinguer les communications avec une faible ou forte charge contextuelle. Dans le premier cas, la tendance est d'aller droit au but. On ne garde dans les messages que les éléments nécessaires à sa compréhension. Dans l'autre cas, la communication passe par une série de codes très formels, les messages écrits sont généralement plus longs avec des éléments de mise en contexte du message et de son expéditeur. Dans certaines cultures, le silence peut créer de la tension et de la frustration là où il engendre de la confiance et du respect chez d'autres. L'expression d'émotions (joie, colère, impatience, etc.) peut être perçue dans certaines cultures comme un signe d'immatrité, d'impulsivité, de manque de maîtrise de soi tandis que d'autres cultures considèrent que cette expression est indispensable à la relation.

H) Rapport au temps (E. T. Hall et al., 1990): On distingue les cultures monochroniques des cultures polychroniques. Les premières se caractérisent par une vision linéaire et compartimentée

du temps. Le temps est perçu comme une ressource limitée, ce qui tend à promouvoir la ponctualité et une rentabilisation du temps. On se concentre plutôt sur le présent (voir sur le futur). Les sociétés polychroniques ont une vision cyclique simultanée du temps. Le temps s'adapte aux situations, aux tâches et aux relations. Ainsi, un retard à une réunion est toléré s'il a fallu saluer un collaborateur en chemin. Privilégiant le passé et les traditions, cette culture pousse plutôt à considérer comme de l'impatience une trop grande orientation vers le futur.

On le voit, les occasions d'avoir des problèmes de communication liées à la multiculturalité sont nombreuses. De nombreux auteurs ont travaillé sur ce thème mais notre originalité va être de voir de quelle façon ces dimensions pourraient affecter un type bien spécifique de relations dans l'entreprise, en l'occurrence les relations virtuelles. Grâce à la virtualité, de nombreuses entreprises entrent donc en relation avec des personnes ayant différents cadres culturels, situées dans leur environnement local ou dans un autre pays ou région (D'Irbarne, 1991; Pesqueux, 2004).

2. Les communications virtuelles dans l'entreprise

Les TIC sont des outils-médias regroupant un ensemble de ressources nécessaires pour manipuler (créer, convertir, stocker, gérer, partager et retrouver) et échanger de l'information ((Anderson, 1988; Duipwich, 2009; Rolland, 2010; Scott Morton & Allen Thomas, 1995). Nous définissons la virtualité comme l'affranchissement des frontières spatiales, temporelles et organisationnelles dans les processus de communications grâce à l'usage des TIC(Cooper & Rousseau, 1999; Duarte & Snyder, 1999; Lipnack, 1997). La virtualité crée donc de nouvelles interfaces dans les relations interculturelles.

Les outils utilisés sont nombreux et très diversifiés (ex : les messageries électroniques, les outils de vidéoconférence, les smartphones, etc.). Ils peuvent intervenir dans des relations entre individus mais aussi dans des relations de groupe (groupware, vidéoconférence, etc.). On distingue généralement les TIC asynchrones et synchrones :

- Asynchrone (Loilier, 2004) : elles se caractérisent par la création d'un décalage temporel entre l'envoi, la réception et la réponse. Ce groupe comprend des emails, des blogs, des wikis, etc.
- Synchrone (Zigurs, 2003) : elles se caractérisent par un échange réalisé en temps réel (simultanéité entre l'envoi, la réception et la réponse). La communication est essentiellement auditive mais peut également être visuelle. Cela peut permettre, plus facilement que dans l'autre catégorie, l'expression des trois niveaux du langage (verbal, paraverbal, et non-verbal). La téléprésence consiste en une expérience donnant l'impression à la fois d'être présent et d'avoir un effet à un autre endroit que son emplacement réel (Zigurs, 2003), créant une impression de proximité dans un contexte de distance (O'Hara-Devereaux M. Joansen B., 1994). Ce groupe

comprend des outils tels que la vidéoconférence, skips, différentes variantes de téléphones (GSM, smartphone, etc.), etc.

En entreprise, la technologie asynchrone est plus souvent utilisée (Navarro, 2001). Néanmoins, la frontière entre ces deux catégories est moins étanche qu'il n'y paraît. Par exemple, le clavardage¹ et le microblogging² transforme chez certains utilisateurs la messagerie en un outil synchrone, ce qui est plus probable avec les cultures orientées vers la relation et/ou avec une vision polychronique du temps (Rolland, 2010).

Il ne faut pas perdre de vue que des équipements différents existent au sein d'une même entité (groupe, entreprise voir même équipe) peuvent générer des problèmes de communication, liés à l'incompatibilité des systèmes (Rolland, 2010). Cette interopérabilité³ peut selon les cas engendrer ou non des coûts directs (ex : non performance, etc.) et/ou indirects (ex : perte de temps, etc.)

La virtualité apporte du potentiel de connectivité à distance et de ce fait, affecte les processus de l'organisation (Aloui, 2010). Cela permet plusieurs possibilités de lieu de travail allant d'un travail réalisé uniquement dans l'entreprise à un endroit déterminé à diverses solutions de mobilité (bureau de passage, système du hoteling, etc.). Cette autonomie sur le lieu de travail peut répondre à des demandes des travailleurs mais aussi à des préoccupations de l'organisation (travail presté chez le client, réduction des coûts immobiliers et de déplacement, etc.) (Cascio, 2000).

Cela permet aussi de fonctionner avec des équipes de travail dont les membres sont géographiquement dispersés (Langevin & Picq, 2001; Voss, 1996). Cela est susceptible aussi d'élargir la gamme de parties prenantes impliquées (nouvelle perspective pour le recrutement du personnel, nouveaux clients, nouveaux partenaires d'affaires, etc.)(Aloui, 2010; Langevin & Picq, 2001).

Grâce aux TIC, les équipes de travail peuvent se former et se déformer, se disperser et se regrouper ; cette dynamique de construction/déconstruction s'opère au gré des opportunités, stratégies, projets et autres intérêts de l'entreprise (Chatelain & Roche, 1999), ce qui crée un potentiel de fluctuation de la distance géographique

Ce potentiel de dispersion peut induire une nouvelle vision du temps de travail dans la mesure où les différentes zones géographiques peuvent appartenir à différents fuseaux horaires (Isaac, 2007; Jawadi, 2005; Langevin & Picq, 2001; Rohmeyer, 2005). Cela peut permettre à ce qu'une équipe tende à travailler en (quasi) flux continu. Ainsi, lorsqu'une équipe quitte son travail en fin de journée, une autre, située sur un fuseau horaire différent, prend la relève. Le projet ne

¹Clavardage : Il s'agit de conversations écrites en temps réel, entre deux ou plusieurs internautes.

²Microblogging : Cela désigne l'activité de création de contenus courts, contributions analogues à celle d'un blog, sur des réseaux sociaux. Cela permet de diffuser rapidement et parfois à partir de SMS des contenus sous forme de brèves.

³Interopérabilité : Possibilité de communication entre deux ou plusieurs systèmes.

s'arrête donc jamais (Perlo & Hills, 1998), entraînant potentiellement des réductions de coûts par des gains en temps (Cascio, 2000). Toutefois, il est évident que la confrontation de différents horaires et rythmes de travail complexifie l'organisation de réunions et d'échanges directs.

Les TIC entraînent aussi des frontières plus floues entre vie personnelle et vie professionnelle (Cousins & Robey, 2005) avec la potentialité de se connecter à tout moment et en tout lieu (Brasseur, 2000). Les TIC peuvent conduire à un enchevêtrement des différents temps sociaux (Isaac, 2007) avec des superpositions de tâches privées et de tâches professionnelles mais également de plusieurs tâches professionnelles entre elles (ex : assister à une réunion tout en répondant au mail d'un autre collègue). Cette juxtaposition peut certes créer de la flexibilité et de l'adaptabilité mais peut également favoriser le manque de concentration (Davis G.B., 2002; Ettighoffer, 2001; Isaac, 2007).

La virtualité, notamment par des calendriers électroniques partagés, peut faciliter la coordination des activités (en rendant visible l'agenda professionnel des autres) (Vand den Hooff, 2004) mais cela peut créer un sentiment d'intrusion et donc des stratégies de résistance (ex : encodage de rendez-vous fictifs pour préserver le temps de travail) (Lee, 2003).

La virtualité permettrait d'accélérer la prise de décisions car elles limiteraient les allers-retours (Langevin et al., 2002), ce qui permettrait des économies d'échelle et des gains en temps (Cascio, 2000).

Ces distances spatiale et temporelle tendent aussi à rendre moins fréquentes les interactions sociales informelles (ex : les échanges pendant la pause café ou les discussions dans les couloirs) (Karjalainen & Soparnot, 2010; Parot, 2005).

3. L'interculturel : un contexte complexifiant les relations virtuelles

Après avoir abordé la diversité culturelle et la virtualité, nous allons aborder ici l'impact de la distance culturelle sur les communications virtuelles au sein des entreprises. Comme nous l'avons dit dans l'introduction, il existe peu de travaux sur l'impact de la diversité culturelle sur les communications virtuelles. En croisant la littérature sur la diversité culturelle et celles sur les TIC, nous avons construit une série d'hypothèses de travail.

3.1. Les barrières liées à la langue dans un contexte virtuel

Les difficultés liées à la communication entre personnes ayant plusieurs langues peuvent s'amplifier dans les relations virtuelles, avec des spécificités liées au fait qu'on est une communication synchrone (en temps réel) ou asynchrone (différé).

En ce qui concerne les carences en savoirs linguistiques, les TIC asynchrones, vu le poids de l'écrit, l'absence de non-verbal et le décalage temporel (Deroulede, 2009; Kalika M., 2006; Karjalainen & Soparnot, 2010), diminuent la probabilité d'activités correctrices de la part de l'interlocuteur, contrairement aux TIC synchrones (E. Hall, 1984). Moins la maîtrise de la langue est bonne, plus l'utilisation de gestes, de dessins, etc. vont permettre de soutenir le verbal. Les informations émotionnelles sont plus difficilement transmises sans le non-verbal (Karjalainen & Soparnot, 2010). Les TIC synchrones qui offrent des possibilités de téléprésence peuvent en partie combler cette difficulté. Néanmoins, les TIC asynchrones par la possibilité de prendre du temps de recul dans la rédaction du message peuvent faciliter la communication (Loilier, 2004; Rolland, 2010). Ainsi, par exemple, des lacunes peuvent être en partie comblées par des outils linguistiques (dictionnaire, grammaire, etc.) pouvant être fournis par la virtualité. Ainsi, on peut émettre l'hypothèse que les déviations langagières de surface peuvent être présentes en situation virtuelle mais, vu les possibilités de soutiens apportées par les TIC, la communication virtuelle ne semblerait pas demander un savoir linguistique plus élevé qu'en contexte non virtuel.

Par conséquent, la communication virtuelle ne semblerait pas demander un savoir linguistique plus élevé qu'en contexte non virtuel

En ce qui concerne les carences en matière de registres pragmatiques, notre revue de littérature nous conduit à émettre l'hypothèse que le temps d'apprentissage des registres pragmatiques des autres est rendu plus difficile et plus long en contexte virtuel. L'affranchissement potentiel des frontières spatiales, temporelles et organisationnelles par l'usage des TIC tendent à diminuer la richesse des interactions alors que cette socialisation est un bon support pour apprendre la culture de l'autre. La virtualité peut permettre de travailler en diminuant le temps nécessaire de rencontres et de contacts directs (en vis-à-vis) (Brasseur, 2000; Cascio, 2000; Karjalainen & Soparnot, 2010; Langevin et al., 2002). Même dans le travail co-localisé, les TIC tendent à diminuer le temps d'interaction informelle car le flux d'information est tellement facilité qu'on prend moins le temps de prendre contacts (Karjalainen & Soparnot, 2010; Perlo & Hills, 1998).

3.2. Les impacts organisationnels de la communication interculturelle en contexte virtuel

Certaines stratégies d'utilisation des TIC peuvent être efficaces dans une culture mais pas dans une autre. En effet, même si toutes les formes de médias sont théoriquement utilisables de manière efficace par tous, chaque culture peut avoir des divergences d'attitudes, d'attentes et de préférences par rapport à la communication virtuelle (manière de transmettre l'information, de demander quelque chose, utilisation de tels ou tels média, etc.) et des conséquences pratiques qui découlent de cette communication (manière de réaliser ce qui est demandé, de suivre le travail des

collaborateurs, etc.)(Davel et al., 2008; Schneider & Barsoux, 2003). Les cultures conduisent à se réappropriier différemment la diversité des TIC. Ainsi, des complications risquent d'émerger avec de fortes distances culturelles.

Afin d'avancer dans ce domaine, à partir de notre investigation de la littérature scientifique, nous avons construit une série d'hypothèses de travail sur l'impact potentiel que peuvent avoir les différentes dimensions de la distance culturelle sur l'utilisation de la communication virtuelle. Ces hypothèses sont formalisées dans le tableau suivant. Il s'agit de tendances potentielles que pourraient avoir chaque pôle des différentes dimensions de la distance culturelle. En fonction de la situation, du contexte, de la trajectoire de vie et la configuration des dimensions dans une culture, ces éléments auront plus ou moins tendance à ce se manifester.

Hypothèses d'impacts des dimensions culturelles sur les échanges virtuels	
Distance hiérarchique : forte	Distance hiérarchique : faible
<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'augmenter le degré de formalisme dans la communication. • Risque de diminuer le degré de réactivité (c'est-à-dire stimuler l'attente de l'aval du N+1 pour agir). • Risque d'augmenter le degré de demande de respect des procédures dans la communication. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque diminuer le degré de formalisme dans la communication • Risque d'augmenter le degré de réactivité (c'est-à-dire la prise d'initiative sans l'attente de l'aval du N+1) • Risque diminuer le degré de demande de respect des procédures dans la communication
Contrôle de l'environnement : fort	Contrôle de l'environnement : faible
<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'augmenter le degré de demande de respect de procédures. • Risque d'augmenter le degré d'informations demandées et fournies. • Risque de diminuer le degré d'autonomie et de réactivité des intervenants. • Risque de stimuler une centralisation de processus de communication. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque diminuer le degré de demande de respect de procédures. • Risque diminuer le degré d'informations demandés et fournies. • Risque d'augmenter le degré d'autonomie et de réactivité des intervenants. • Risque stimuler une décentralisation de processus de communication.
Culture orientée vers Réflexion	Culture orientée vers l'Action
<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'allonger le temps des interactions virtuelles (afin d'avoir toutes les informations). • Risque de stimuler un grand besoin d'informations avant d'agir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque diminuer le temps des interactions virtuelles (échanges plutôt direct "Direct to the point"). • Risque de demander un faible besoin d'informations avant d'agir.
Culture orientée vers l'Analyse/l'Intuition	
<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'influencer la manière d'exprimer les idées. • Risque d'influencer le choix (consciemment ou inconsciemment) des idées exprimées. • Risquer d'influencer la longueur du message (plutôt synthétique avec l'Intuition et plutôt détaillé avec l'Analyse). 	
Culture priorisant les Tâches	Culture priorisant les Relations
<ul style="list-style-type: none"> • Risque de diminuer la longueur et la fréquence des interactions virtuelles (échanges plutôt directs "Direct to the point" : juste ce qui est jugé nécessaire pour la réalisation des tâches). • Promotion de l'opérationnalité des TIC en s'intéressant prioritairement au flux d'informations purement professionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'augmenter la longueur et la fréquence des interactions virtuelles (afin de mieux se connaître). • Promotion d'une utilisation de TIC plus conviviaux et diminuant l'impression de distance (donc plutôt tourner vers les TIC synchrones)
Communication : Forte charge contextuelle	Communication : Faible charge contextuelle
<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'augmenter la longueur dans le message (besoin d'expliquer les choses). 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque diminuer la longueur dans le message (volonté d'aller directement l'essentiel).
Communication : Silence	
<ul style="list-style-type: none"> • La longueur du silence tolérée ne devrait pas avoir d'impact direct sur les TIC asynchrones mais cela pourrait créer les mêmes tensions qu'en situation non virtuelle avec les TIC synchrones. 	
Communication : expression des émotions	

<ul style="list-style-type: none"> • Les TIC asynchrones devraient diminuer l'expression des émotions à cause de la distance créée, ce qui ne devrait pas être le cas des TIC synchrones. 	
Rapport au temps : monochronique	Rapport au temps : polychronique
<ul style="list-style-type: none"> • Risque de vouloir rationaliser la longueur des interactions virtuelles. • Risque d'être plus impatient dans les interactions virtuelles. • Risque de stimuler une approche plus stricte du respect des échéances. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de stimuler la dématérialisation des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle. • Risque d'être plus tourné vers le présent et le passé dans les interactions virtuelles. • Risquer de stimuler une approche plus lâche du respect des échéances.

Nous pensons qu'en soi, une dimension ne crée pas des difficultés ; la complexification provient plutôt de la confrontation des différences. Ainsi, ce n'est pas tant la culture mais la distance culturelle qui est facteur de complication. Nous allons illustrer cet impact à partir de deux exemples construits à partir de différents éléments empiriques de la littérature scientifique.

Par exemple, certaines cultures tendent d'avantage à stimuler le besoin d'un contact direct (culture à forte charge contextuelle dans la communication et priorisant la relation). En contexte virtuel, les membres de cette culture tendent à promouvoir les TIC synchrones de type oral (différents types de téléphones, vidéoconférence, etc.) et à considérer le courriel (TIC synchrones) comme un média subalterne à ne pas utiliser pour les choses importantes et urgentes (Davel et al., 2008). Par contre, d'autres cultures priorisant la tâche et à fort contrôle de l'incertitude tendraient à promouvoir généralement l'utilisation du courriel comme mode principal pour résoudre des problèmes car ils permettent une plus grande traçabilité de l'information et d'en fournir plus (Davel et al., 2008). Confronter ces deux cultures risque de complexifier la communication en contexte virtuel.

Un autre exemple, les rôles et les responsabilités des chefs et des membres d'une équipe sont très variables d'une culture à l'autre ce qui peut entraîner un rapport différent aux canaux virtuels de communication (Schneider & Barsoux, 2003). Par exemple, dans les pays (ex : Chine) où il y a une forte culture de déférence au chef (forte distance hiérarchique), généralement, si le responsable d'une équipe est copié dans le mail, les destinataires principaux ne réagissent pas tant qu'ils n'en ont pas reçu l'ordre du patron. Cela peut représenter une difficulté si le nouveau patron de l'équipe a une culture à faible distance à l'autorité. Ce dernier découvrira un beau jour que tous les problèmes évoqués par email depuis sa prise de fonction sont restés en suspens.

Ainsi, l'utilisation d'un canal de communication peut être efficace dans une culture donnée et pas dans une autre. Par conséquent, l'utilisation d'une stratégie non adéquate, culturellement apprise, nuira à la communication. Cela impactera la capacité de l'équipe à obtenir de l'information et d'avoir de bons échanges avec ces collaborateurs d'affaires (clients/usagers et fournisseurs). Ce problème de distance culturelle peut également se retrouver dans du travail co-localisé. En effet, pour diverses raisons de trajectoires de vie différentes, des (groupes de) personnes peuvent avoir des inclinaisons différentes quant à l'usage des TIC et la manière de l'utiliser, ce qui peut entraîner

le même genre de difficultés (Rolland, 2010).

De plus, la distance culturelle (surtout pour les dimensions culturelles suivantes : Intuition/Analyse, communication et le rapport au Temps) risque de biaiser la communication virtuelle à trois étapes :

- perception potentiellement différente de la situation (Barmeyer & Mayrhofer, 2009) : Les référents sociaux balisent l'interprétation de l'environnement et influent la manière dont un acteur se positionne par rapport à un contexte.
- explication potentiellement différente de la situation (Davel et al., 2008; Garcia, 2007) : il y a des choses qu'on ne pense pas forcément dire car on estime (consciemment ou non) qu'elles vont de soi, ce qui peut ne pas être le cas dans une autre culture.
- décodage de l'explication potentiellement différente : Une même présentation peut être décodée de manière différente d'une culture à l'autre

Tout cela est renforcé par les difficultés d'expression dans une langue étrangère. Par conséquent, la distance culturelle peut potentiellement créer des zones d'ombre dans la communication (à cause des biais aux trois étapes).

De l'autre côté, les TIC tendent également à complexifier la visibilité sur les activités, les comportements et la spécificité du contexte de chacun, par les collaborateurs entre eux et par la hiérarchie (Kezbon, 2000; Langevin et al., 2002; Parot, 2005). Le décalage temporel et le caractère essentiellement écrit des TIC asynchrones ne permettent de se rendre compte que des résultats du travail et non de la façon dont le travail a été réalisé (Langevin et al., 2002; Loilier, 2004; Martins L. Gilson L. Maynard M., 2004; Parot, 2005). Par contre, les TIC synchrones, par leur potentiel téléprésenciel, peuvent permettre aux membres d'une équipe de se rendre compte de la façon dont d'autres réalisent leur travail. Néanmoins, les TIC (même synchrones) sont principalement utilisés pour des moments de régulation tels que les réunions, ou pour certaines tâches spécifiques nécessitant le travail de concert entre plusieurs membres situés à des endroits différents. En effet, l'émancipation des contraintes spatiales, temporelles et organisationnelles rendue possible par les TIC, tendent à individualiser le travail (renforcement de la division horizontale du travail) plutôt qu'à le rendre collaboratif ; chaque entité dispersée réalise généralement seule une partie du travail (recherche d'informations, réflexion sur un thème, etc.) et puis, une fois ce dernier réalisé, rapporte les résultats aux autres. Ainsi, là encore, la visibilité du travail des autres se complexifie. La faible fréquence des relations informelles en contexte virtuel tend également à diminuer la visibilité (Karjalainen & Soparnot, 2010; Parot, 2005). Par exemple, un responsable hiérarchique, éloigné du lieu de travail de certains (voire de tous) collaborateurs, aura plus difficilement l'occasion de rencontrer son équipe. Par conséquent, il aura moins facilement conscience du travail effectué que dans le contexte traditionnel de travail.

Ainsi, la virtualité et la diversité interculturelle peuvent conduire toutes deux à engendrer des angles morts dans la communication, ce qui augmente ainsi la complexification de l'échange. Par conséquent, dans certaines circonstances, cela risque de développer des processus incohérents de prise de décision en raison de la distance (Hayes, 1997). Par exemple, la dispersion (spatiale et temporelle) des membres d'une équipe rendue possible par les TIC, fait que ces collaborateurs (dont notamment le responsable de l'équipe) sont bien souvent obligés de s'en remettre aux informations sur une situation locale transmise par le membre concerné, sans avoir pu procéder à leur propre interprétation, à travers leur propre perception des faits (Langevin et al., 2002). Ainsi, le collaborateur à proximité de la situation devra rapporter aux autres une situation qu'ils n'auront pas pu percevoir étant donnée la distance de travail rendue possible par les TIC. Le rapporteur le fera au travers du prisme de sa culture, qui peut potentiellement être différent de celui des autres. Ainsi, cette communication pourra potentiellement être parasitée par un double niveau d'angles morts.

4. Conclusion

Cette revue de la littérature constitue une exploration de l'impact de la distance culturelle sur les échanges virtuels en entreprise avec ses parties prenantes. A partir des dimensions que nous proposons pour construire la variable de la distance culturelle et des informations sur les manières dont se déroulent les communications virtuelles, nous pouvons émettre quatre hypothèses qui constituent une base de travail intéressante en vue d'une future recherche empirique :

- Hypothèse 1 : La distance culturelle complexifie la communication virtuelle au niveau du langage (soit par des incompréhensions soit par des simplifications) par des effets de dissonances communicationnelles. En fonction des TIC utilisés (synchrones ou asynchrones), il existe des possibilités de soutien et de corrections au niveau de la surface de la langue. Par conséquent, la communication virtuelle ne semblerait pas demander un savoir linguistique plus élevé qu'en contexte non virtuel. Mais les éléments les plus significatifs de complexifications se jouent au niveau des registres pragmatiques, la composante la plus culturelle et inconsciente de la langue.
- Hypothèse 2 : La distance culturelle peut engendrer des inadéquations dans les stratégies de communication (utilisation d'un média plutôt qu'un autre, manière de l'utiliser, mode d'argumentation, etc.) et des situations d'interopérabilité (avec toute la complexification que cela implique). Cette inadéquation peut entraîner des écueils allant de malentendus à des dysfonctionnements organisationnels en passant par des problèmes de performance du travail.
- Hypothèse 3 : La distance culturelle et la virtualité peuvent, comme nous l'avons vu, potentiellement engendrer une distance perceptive dans la communication, c'est-à-dire des

angles morts. D'une part, la culture tend à entraîner une série d'implicites et de manières de voir les choses qui peuvent être différents d'une culture à l'autre. Ainsi, une même communication (le message, la manière de le transmettre, etc.) peut être interprété différemment d'une culture à l'autre. D'autre part, la virtualité (par son potentiel de dispersion spatiale et temporelle, le manque de relation informelle, une communication essentiellement écrite et formelle, etc.) peut créer des difficultés de visibilité des autres collaborateurs et de leur contexte.

- Hypothèse 4 : La complexification de l'interaction sociale engendrée par la virtualité (ex : difficulté à développer des relations informelles, manque de visibilité dans la relation et la travail, etc.) rend plus difficile la prise de conscience des différences et donc augmente le temps d'apprentissage des spécificités de l'autre culture, ce qui a un impact sur les trois autres hypothèses. Ainsi, nous pensons que la virtualité peut maintenir plus longtemps la distance culturelle entre les différentes parties prenantes.

Étant données ces hypothèses, en matière de communication interculturelle et virtuelle, un enjeu serait donc de manager la distance culturelle et perceptive (cf. hypothèse 3), notamment par la promotion de l'apprentissage d'une compétence multiculturelle et par la recréation de la proximité relationnelle. Le développement de cette compétence passe certes par une maîtrise de la langue, pour éviter les écueils liés aux lacunes du niveau de surface de la langue, et surtout par une sensibilisation à l'aspect culturel de la communication afin de donner la capacité de moduler efficacement les messages en fonction des intentions et de décoder correctement le message de l'autre. Apprendre ou mémoriser toute l'information nécessaire sur chacune des cultures avec lesquelles les collaborateurs devraient interagir nous semble impossible (par l'ampleur de la tâche) et non pertinent (dans la mesure où les gens ne s'identifient pas tous au même degré à leur culture).

Mais une approche plus transversale peut s'avérer à la fois moins lourde et plus pertinente pour éviter les différents écueils possibles abordés dans cet article. Il s'agit de dépasser ses préjugés en comprenant qu'il existe plusieurs modes de communication afin de saisir la nécessité de varier ses stratégies de communication en fonction de son interlocuteur. Pour ce faire, il faut se doter d'outils permettant de comprendre la culture et le mode de communication de son interlocuteur. Cela passe par la compréhension de la nature de la culture et de son influence sur le comportement au travail afin de pouvoir à la fois relativiser et chercher à se sensibiliser à la culture. Ainsi, cette compétence multiculturelle n'a pas pour but de donner un petit guide sur comment communiquer efficacement avec telle culture mais plutôt de fournir les outils cognitifs pour se construire son guide en adéquation avec sa situation.

Afin d'opérationnaliser cette compétence multiculturelle consistant en l'apprentissage des manières efficaces de communiquer avec ses collaborateurs culturellement différents, il est nécessaire de recréer de la proximité relationnelle. C'est en étant en relation avec l'autre qu'on va

apprendre à se créer son petit guide en congruence avec sa situation particulière. La qualité du temps consacré aux autres collaborateurs à distance, notamment au cours des rencontres physiques, peut compenser la faible fréquence de leurs interactions en face-à-face. Ainsi, certains développent des stratégies pour se montrer plus disponibles lors des visites comme d'éteindre leur téléphone portable, ne pas consulter leur messagerie électronique avant le soir, etc. La réactivité, c'est-à-dire la qualité du suivi accordé au travail des autres peut également aider à recréer de la proximité et ainsi diminuer ces quatre distances (spatiale, temporelle, perceptive et culturelle). Cela pourrait contribuer, d'une part, à développer un sentiment de confiance au sein de l'équipe et, d'autre part, à améliorer la compréhension de l'autre.

5. Bibliographie

- Aloui, A. (2010). Gestion du changement, TIC, et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France. *La Revue de Science de Gestion*, 5(245-246), 81-89.
- Anderson, J. A. (1988). Examen de quelques concepts éclairant la position de l'éducateurs aux média. In J. P. Goley (Ed.), *Rencontre de la recherche et de l'éducation* (pp. 11-23). Lausanne: Actes du Symposium.
- Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2009). Management Interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Revue Management et Avenir*, 2(22), 109-131.
- Brasseur, M. P. T. (2000). Culture et performance des équipes professionnelles : L'exemple des équipes virtuelles. *Humanisme et entreprise*(242), 1-17.
- Cascio, W. F. (2000). Managing in virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, 14(August), 81-90.
- Chatelain, Y., & Roche, L. (1999). Travailler en groupe avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, . *Humanisme & Entreprises*, (237), 33-44.
- Cooper, C., & Rousseau, D. (1999). *Trends in Organizational Behavior*. New York: John While & Sons.
- Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris: Dunod.
- Cousins, C. K., & Robey, D. (2005). Human agency in a wireless world: Patterns of technology use in nomadic computing environments, . *Information and Organization*,, 15(2), 151-180.
- D'Irbarne, P. (1991). Culture et effet sociétal *Revue Française de Sociologie* 32(4), 599-614.
- Davel, E., Dupuis, J.-P., & Chanlat, J.-F. (2008). *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées*. Montréal: Les presses de l'Université Laval.
- Davis G.B. (2002). Anytime/anyplace computing and the future of knowledge work,., *Communications of the ACM*, 45(12), 67-73.
- Deroulede, B. (2009). *Manager à distance en toute sérénité*. Issy-les-Moulineaux: ESF Editeur.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999). *Managing virtual teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Duipuch, F. (2009). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des ressources humaines dans les firmes high-tech. *Management et Avenir*, Vol.1(n°21), 221-243.
- Dumoulin, C. (2000). Le management à distance des équipes virtuelles *Management et Conjoncture Sociale*, 580(Mai), 50-60.
- Ettighoffer, D. (2001). *L'entreprise virtuelle, Nouveaux modes de travail, nouveaux modes de vie ?* Paris: Editions d'Organisation.
- Fortier, D. (2009). De quelles compétences multiculturelles les gestionnaires ont-ils besoin ?,. *Management et Avenir*, 34(34), 74-82.

- Garcia, M. A. (2007). Diversité des référents culturels dans l'organisation : comment optimiser la rencontre des cultures ? *Management et Avenir*, 3(13), 57-76.
- Geertz, C. (1973). The Interpretation of Culture
- Graham J.L. Mintu A.T. Rodgers W. (1994). Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States *Management Science*, Vol. 40, p. 72-95.
- Hall, E. (1984). *Le langage silencieux*. Paris: Edition de Seuil.
- Hall, E. T., Hall, M. R., & Kras, E. S. (1990). Understanding Cultural differences : Germans, French and Americans. *Journal of Business Communication*, 29(4), 404-4007.
- Hayes, N. (1997). *Successful team management*. London: International Thomson Business Press.
- Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Hofstede, G. (2002). *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisation Across Nations*. California: Sage Publications.
- Irrmann, O. (2006). Parlez-vous international? *Gestion* 31, 108-117.
- Isaac, H. (2007). Surcharge informationnelle, urgence et Tic. L'effet temporel des technologies de l'information. *Management, Temps, Avenir*, 3(13), 149-168.
- Jawadi, N. (2005). *La confiance dans l'équipe virtuelles : formes et mécanismes de développemet*. Paper presented at the 1st International E-Business Conference, Tunisie.
- Kalika M. (2006). *Management et TIC*.
- Karjalainen, H., & Soparnot, R. (2010). Gérer des équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologies *Gestion*, 35 (2), 10-20.
- Kezbom, D. S. (2000). Creating teamwork in virtual teams. *Cost Engineering*, 42(10), 33-36.
- Langevin, P., Parot, I., & Picq, T. (2002). Quel type de controle pour les équipes virtuelles, une étude empirique. *Technologie et management de l'information*, 1-20.
- Langevin, P., & Picq, T. (2001). *Contrôle des équipes virtuelles : une revue*. Paper presented at the XXIIeme Congrès de l'AFC, Metz.
- Lee, H. (2003). Your time and my time : a temporal approach to groupware calendar systems. *Information & Management*, 40 159-164.
- Lipnack, J. S., J. (1997). Virtual teams : the new way to work. *Strategy & Leadership*, 27(1), 14-19.
- Loilier, T. T., A. (2004). Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres *Management*, Vol.7, 275-306.
- Markus, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and self : implication for cognition, emotion and motivation. *Psychological review*, 224-253.
- Martins L. Gilson L. Maynard M. (2004). Virtual teams : what do we know and where do we go from here ?.. *Journal of Management*, , Vol 30(n°6), p. 805-835.
- Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation*. Paris: Ed Eska, Presses de l'Université Laval, De Boeck.
- Navarro, C. (2001). Partage de l'information en situation de coopération à distance et nouvelles technologies de la communication : bilan de recherches récentes. *Le travail humain*, 4(n° 64), 297-319.
- O'Hara-Devereaux M. Joansen B. (1994). *Global Work : Bridging, Distance, Culture and Time*, . San Francisco.
- Orleman, P. (1992). *The Global Corporation: Managing across cultures*. Pennsylvania: Master's thesis, University of Pennsylvania.
- Parot, I. (2005). *Nouvelles situations, nouvelles GRH ? Exemple des équipes à distance*. Paper presented at the Paper presented at the Gestion internationale et pays émergents
- Perlo, A., & Hills, C. (1998). Réunir et souder une équipe virtuelle. *L'Expansion Management Review, Mars*, 114-119.
- Pesqueux, Y. (2004). Culture nationale, valeurs et références ultimes. *Management internationale*, 8(3), 1-9.
- Rohmeyer, H. (2005). *Nouvelles formes d'organisation et communication*. Paper presented at the Paper presented at the Colloque de l'IFBAE

- Rolland, J.-M. (2010). *Analyse systémique des tendances e-comportementales induites par les technologies de l'information et de la communication en management à distance*. Université du Sud Toulon-Var, Toulon-Var.
- Schein, E. H. (2006). So how you assess your corporate culture ? In E. H. Schein (Ed.), *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change* (pp. 59-87). San Francisco:: Jossey-Bass.
- Schneider, S., & Barsoux, J.-L. (2003). *Management Interculturel*. Paris: Pearson Education.
- Scott Morton, M., & Allen Thomas, J. (1995). *Information Technology and the Corporation of the 1990 : Research Studies*. New York: Oxford University Press.
- Thévenet, M. (1999). *La culture d'entreprise*. Paris: Que sais-je ?
- Thévenet M. (1992). *Impliquer les hommes dans les entreprises*. Paris.
- Thomas, J. (1983). Cross-Cultural Pragmatic Failure *Applied Linguistics*, 4, 91-112.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). *L'entreprise multiculturelle*. Paris Maxima.
- Vand den Hooff, B. (2004). Electronic coordination and collective action : use and effects of electronic calendaring and scheduling,. *Information & Management*, 42, 103-114.
- Voss, H. (1996). Virtual organizations : the futur is now. *Strategy & Leadership*, 24(4), 12-16.
- Worf, B. L. (1967). *Language, Thought and Reality*. Massachusetts Massachusetts Institute of Technology.
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams : oxymoron or oppotunity ? . *Organizational Dynamics*, 31(4), 339-351.