

Vers un modèle de langage commun

dans un contexte global

Andrès Davila¹

Ecole Supérieure du Commerce Extérieur

Sébastien Point²

EM Strasbourg Business School

Résumé

Les problèmes de communications sont récurrents dans un contexte global. Si le langage permet d'assurer une bonne coordination entre les unités, le fait de communiquer dans une seule langue n'est pas suffisant en l'absence de la mise en place d'un langage commun. L'objectif de cet article est de proposer une réflexion autour de la création d'un langage commun au sein d'une PME internationale. A partir d'une étude de cas (une petite entreprise internationale de négoce), nous définissons la mise en place d'un langage commun interne à l'entreprise. La reconnaissance et l'utilisation s'avèrent indépendantes de la langue parlée, même si le contexte culturel (Franco-thaï, franco-chinois et franco-vietnamien) vient renforcer les difficultés à construire un répertoire commun. La connaissance et l'utilisation des termes d'un langage commun varient selon le niveau hiérarchique. Notre recherche souligne toutefois l'importance d'une langue commune dans la co-construction d'un système de langage commun.

Mots clefs : langage commun ; PME ; internationalisation

¹ Centre Interdisciplinaire de Recherche sur le Commerce Extérieur et l'Économie (CIRCEE)

²HuManiS (EA 7308)

Vers un modèle de langage commun

dans un contexte global

Introduction

Depuis une décennie, les travaux sur la communication à l'échelle internationale semblent susciter un regain d'intérêt autour de l'utilisation même du langage, surtout dans les grandes structures internationales (Feely et Harzing, 2003 ; Fredriksson, Barner-Rasmussen et Piekkari, 2006 ; Harzing et Pudelko, 2013 ; Harzing, Köster et Magner, 2011 ; Zander et al., 2011). Le langage y est présenté comme un maillon essentiel de la coordination, levier d'un avantage compétitif (Spinks et Wells, 1997 ; Griffith, 2002). En revanche, peu de travaux concernent directement les plus petites structures sur l'utilisation du langage à l'international, qui demeure une « dimension oubliée » dans les organisations (Girin, 1990 ; Marschan-Piekkari, Welch et Welch, 1997). Or, il est justement reconnu que les difficultés les plus fréquentes rencontrées par la PME internationale relèvent du domaine de la communication (Crick, 1999), tant avec ses membres internes (salariés, associés) que ses acteurs externes (clients, partenaires, consultants, etc.) (Irrmann, 2006).

Une des difficultés dans toute entreprise internationale – quelle que soit sa taille – est d'aboutir à la création d'un langage commun à l'ensemble des acteurs de l'entreprise ; celui-ci reste fondamental tant il constitue, par exemple, une des conditions propices à l'intégration des connaissances organisationnelles (Grant, 1996 ; Welch et Welch, 2008). Nous ne nous référons pas ici à l'utilisation d'une langue commune, une *lingua franca* voulue, globale, utilisée dans le monde des affaires ou de la communication (Piekkari, et al., 2005) ; il ne s'agit pas non plus de se référer au « Globish » (Davidson, 2007, Nerrière, 2006) ou à « l'Esperanto » (Zamenhof, 1905). Le langage commun d'une entreprise – tel qu'il doit être compris ici – est une addition de plusieurs variables : une ou plusieurs langues, des termes,

des concepts, des outils, des méthodes, tous composant un système que les membres d'une organisation utilisent pour échanger des informations propres à l'activité de l'entreprise dans un contexte spécifique culturel, socioprofessionnel, mais aussi affectif. Il s'agit de la co-construction progressive d'un langage commun partagé, à travers par exemple la définition d'un vocabulaire commun.

L'objectif de ce travail est de proposer une réflexion autour de la création d'un langage commun au sein d'une PME internationale, permettant de résoudre en partie les problèmes de communication et de renforcer la coordination au sein de celle-ci. La problématique est donc de savoir dans quelle mesure la mise en place d'un langage commun est-elle possible dans la petite entreprise internationale ? Dans un premier temps, nous présentons la pertinence et les enjeux de la mise en place d'un langage commun dans la petite entreprise. Dans une deuxième partie, nous présentons notre démarche méthodologique et le cas d'entreprise sur lequel nous avons fondé notre analyse, une PME internationale travaillant entre l'Asie et la France. Dans une troisième partie, nous présentons nos résultats autour d'entretiens semi-directifs conduits dans cette petite entreprise. Enfin, nous discutons les résultats avant, en guise de conclusion, de souligner les limites et les perspectives futures de notre travail.

1. Vers la définition du langage commun

1.1. Entre langue et langage dans un contexte international

La littérature souligne la nécessité de gérer la diversité des langues au sein des grandes entreprises multinationales (Feely et Harzing, 2003 ; Luo et Shenkar, 2006 ; Riikka, Wilhelm et Rebecca, 2006). Cette diversité entraîne bien souvent des barrières linguistiques (Harzing et Feely, 2008) et les travaux se sont tout naturellement penchés sur l'efficacité de la communication dans un contexte interculturel (Spinks et Wells, 1997 ; Crick, 1999 ; Griffith, 2002). Afin de réduire les effets néfastes de cette pluralité de langues utilisées dans une

entreprise internationale, celle-ci doit mettre en place une politique de langue commune, c'est-à-dire décider quelles langues utiliser dans les documents formels de l'entreprise, ou encore quelle langue de travail privilégier (Marschan-Piekkari, Welch, et Welch, 1999a) ; ces choix se font généralement en lien avec la stratégie de l'entreprise (Luo et Shenkar, 2006; Marschan-Piekkari, Welch, et Welch, 1997 ; van den Born et Peltokorpi, 2010). La mise en place d'un système de langage commun permet de faciliter la coordination, l'échange de savoirs et la valeur ajoutée (Luo et Shenkar, 2006). En effet, le langage est souvent présenté dans la littérature comme un élément stratégique au cœur des organisations (Marschen-Piekkari, Welch et Welch, 1997 ; Spinks et Wells, 1997).

Néanmoins, la question de l'utilisation du langage dans un contexte international se résume bien souvent à des compétences langagières et à la faculté de posséder une véritable compétence interculturelle (Bartel-Radic, 2009). Or, le langage, en tant que référentiel commun, ne saurait se résumer à la seule utilisation d'une langue – commune ou non – à l'organisation. La notion de langage est par essence relativement proche de celle de culture ; en d'autres termes, tout individu pense et agit selon la langue utilisée (Ralston et al., 1995).

Au quotidien, la gestion est faite de communications et d'utilisations du langage (Daft et Wiginton, 1979). Par exemple, Girin (1990) nous rappelle l'importance des usages du langage dans les activités organisationnelles quotidiennes et souligne les multiples fonctions du langage. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des organisations définies comme et par une mise en commun de savoirs implicites (Girin, 2001). Les fonctions générales du langage restent indiscutables (pensée, communication, expression). Parmi les fonctions dites secondaires du langage développées par Girin (1990), la socialisation retient plus particulièrement notre attention.

Si la socialisation correspond à un mode de transmission des connaissances (Girin, 2001), le langage demeure un instrument de socialisation dans l'entreprise ce qui met en exergue

l'importance d'avoir un langage commun (et non pas forcément une langue commune). Aussi, une définition imprécise du langage commun au sein de l'entreprise peut impacter négativement la coordination des activités, voire la performance de l'entreprise (Griffith, 2002). Partisans et opposants à la mise en place d'un langage commun y font débat, même si les difficultés semblent réelles dans la mise en place d'une telle standardisation (Fredriksson, Barner-Rasmussen et Piekkari, 2006) qui au demeurant se fait au bénéfice de l'anglais, reconnu comme la langue internationale du business, et largement dominante (Harzing et Pudelko, 2013). Néanmoins, ce choix de *lingua franca* n'est pas exempt de conséquences non seulement sur les relations sièges-filiales (Harzing et Feely, 2008 ; Harzing et Pudelko, 2013 ; Marschan-Piekkari, Welch et Welch, 1997, 1999a, 1999b), mais également sur le management et les salariés de l'entreprise (Charles, 2007 ; Ehrenreich, 2010). Dans cette optique, les membres d'une PME internationale peuvent effectivement communiquer dans une langue courante telle que l'anglais, mais, faute d'un langage commun, fondé sur des échanges formels et clairs d'information, des problèmes de communication persisteront. Les jargons de métiers en sont un bon exemple (Girin, 2001).

Il s'avère donc nécessaire de réfléchir à la définition d'un langage commun partagé – au-delà de la seule langue – utilisé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, ce langage pouvant être décliné en plusieurs niveaux de communication selon la position hiérarchique occupée par l'utilisateur au sein de l'entreprise.

1.2.L'utilisation d'un langage commun dans l'organisation

Dans la tradition Saussurienne, l'analyse du langage se focalise sur la syntaxe, où les notions de signifiant et signifié sont considérées comme des unités de sens (de Saussure, 1916). Le langage se définit alors comme un code. Or, l'approche du langage privilégiée dans cet article ne se limite pas au structuralisme linguistique (au sens de Ferdinand de Saussure) où la

syntaxe, le signifiant et le signifié constituent à eux seuls des objets de recherche (Turpin, 1993). Elle ne s'inscrit pas non plus uniquement dans la lignée des travaux de Chomsky (1965, 2006), qui considère le langage comme un héritage cognitif³ du groupe social d'où il émane. En effet, selon Chomsky (1965) ou encore Mc Neill (1966), le développement du langage se réalise grâce à un système d'acquisition du langage : la construction du langage est abordée comme une capacité innée de l'être humain. Ces deux approches linguistiques obéissent toutefois à un même principe : celui de considérer le langage comme un objet autonome et homogène, susceptible de se plier à une analyse proprement linguistique (Bourdieu, 2001). Or, pour Bourdieu, « il n'existe rien de tel qu'un langage ou une communauté linguistique totalement homogène » (*ibid*, p. 13).

Par conséquent, l'approche langagière privilégiée dans cette recherche mise sur la complémentarité de ces trois approches linguistiques (saussurienne, chomskienne, bourdieusienne) dans l'assimilation et la proposition d'un langage commun de management. Notre approche s'inscrit davantage dans une perspective du traitement sémantique-conceptuel du langage tel quel comme proposé dans certains modèles psycholinguistiques de reconnaissance des mots qui postulent une représentation lexicale-sémantique stockée en mémoire à long terme (Marslen-Wilson, 1987) ou construite en temps réel sur la base des informations pré-lexicales accumulées au cours du traitement (McClelland et Elman, 1986) ainsi que dans les modèles de compréhension des phrases (Gorrell, 1995 ; McClelland, St. John, et Taraban, 1989). En l'occurrence, notre approche favorise à la fois la fonction cognitive du langage et sa fonction communicative (Girin, 2001 ; Nonaka, 1994).

³ Il s'agit d'un système de connaissances et croyances qui se développe durant l'enfance et qui interagit avec d'autres facteurs déterminant les comportements que l'on observe. Ainsi quand un individu intègre une entreprise il porte en lui cet héritage.

Pour étudier et formaliser le langage commun en entreprise, la terminologie nous permet de l'appréhender comme une langue de spécialité construite par les interactions de ses membres et en lien à une activité précise. En l'occurrence, afin de lui apporter une cohérence et de lui asseoir une légitimité, le langage commun doit être « co-construit » en entreprise pour être ensuite mis à disposition de l'ensemble des acteurs.

L'utilisation d'un langage commun au sein d'une entreprise doit théoriquement répondre à deux contraintes didactiques :

- 1) Tout comme dans le cas de l'acquisition d'une langue (qu'il s'agisse de la première ou seconde langue, voir Isel, 2005), un lexique mental supposé contenir les informations lexicale-sémantique, mais aussi syntaxiques, orthographiques/phonologiques et morphologiques relatives aux mots doit être élaboré⁴. Il est clair qu'alors qu'un lexique mental existe intrinsèquement dans toutes langues naturelles, il devra être précisément défini dans le cas d'un langage spécifique à un domaine, comme cela peut être le cas au sein d'une entreprise (jargons d'entreprise ou de métier). Il peut être aussi nécessaire d'utiliser des règles syntaxiques afin de respecter la présentation des concepts dans un certain ordre dans le cas de procédures pré définies. Outre la connaissance de la langue, ce lexique fait indirectement référence aux « situations de gestion » (Girin, 1990) ainsi qu'au savoir à disposition des interlocuteurs pour interpréter correctement ce qui est dit (Girin, 2001).
- 2) L'acquisition de ce lexique mental devra être systématiquement réalisée par les utilisateurs avec une méthode simple d'association mot-concept que l'on répète. L'évaluation qualitative de l'acquisition de ce lexique mental pourra comme dans le cas d'une démarche de validation des acquis dans une perspective pédagogique

⁴Voir par exemple la proposition théorique de Levelt (1989) concernant la notion d'entrée lexicale dans le lexique mental.

être réalisée par le moyen de questions testant le lien entre un mot et un concept (ou inversement).

L'acquisition d'un langage commun au sein d'une entreprise peut être tout à fait comparée à l'acquisition d'une langue miniature qui possède un lexique restreint quantitativement et des règles structurales (Friederici, Steinhauer, et Pfeifer, 2002). Girin (2001) souligne l'importance de la langue, de la situation, du cadrage et du contexte et les organisations sont des lieux de production et de transformation de tous ces éléments.

Chacune de ces théories nous permet ainsi d'élaborer quatre propositions de recherche : 1) le langage commun (en lien avec les travaux de Chomsky, 1965, 2006) peut-être considéré comme inné à l'organisation ; 2) le langage commun n'est pas pensé en tant que tel et manque de cohérence, il n'est pas uniforme ou complet. Il est en construction continue (selon les travaux de Bourdieu, 2001) ; 3) le langage commun appartient à un groupe social ayant des règles et des comportements particuliers (selon Bourdieu, 2001) ; 4) le langage commun possède une structure et un sens particulier (Saussure, 1916). A partir d'une étude de cas, nous étudions la mise en place d'un système de langage commun dans une petite entreprise internationale.

2. Méthodologie

2.1. Présentation de notre étude de cas

Notre enquête, fondée sur un seul cas, s'est déroulée sur la période d'avril à juillet 2007 dans une PME internationale de négoce. Cette petite structure est contrôlée par une Holding, et constituée de sept unités et d'une trentaine d'individus de neuf nationalités différentes (12 Français, 12 Thaïlandaises, 8 autres) ; la holding contrôlant le tout, une unité centrale chargée de la gestion commerciale, 3 bureaux d'achats et de services en Chine, en Thaïlande et au Viêt Nam, deux restaurants asiatiques en France, et une entreprise spécialisée dans la vente de

produits agricoles en Thaïlande. Nous avons interrogé 21 salariés, soit l'ensemble des salariés de l'activité Négoce en Asie/France (à la date des entretiens).

2.2.Mise en place d'une démarche terminologique

Rappelons que la construction d'un langage commun a pour objectif de répondre aux besoins exprimés par les membres de l'entreprise. Concrètement il constitue un inventaire des méthodes, des termes, des outils couramment utilisés. La première étape est donc de construire un répertoire, véritable inventaire des concepts et termes diffus utilisés au sein de l'organisation. La mise en place d'une démarche terminologique⁵ (au sens de Pavel et Nolet, 2001) permet de collecter le vocabulaire interne à l'organisation. Dans un contexte plurilinguistique, ce travail de recherche terminologique permet de lever les ambiguïtés liées à l'absence de vocables strictement équivalents entre les différentes langues utilisées au sein de l'organisation. L'élaboration d'un lexique permet alors d'identifier des termes consensuels dont les significations sont explicitées et acceptées par tous les membres de l'entreprise.

Pour reprendre la méthodologie développée par Pavel et Nolet (2001), nous avons considéré six étapes majeures dans la construction de notre référentiel:

- 1) Repérage des unités terminologiques : c'est-à-dire demander à tous les individus les termes désignant des concepts, outils ou méthodes, employés dans le travail au jour le jour ;
- 2) Délimitation des domaines de l'analyse terminologique à l'aide d'un système de classement : à partir d'un questionnaire qui recueille tous les termes collectés, nous

⁵L'activité appelée terminologie consiste en l'analyse conceptuelle des langues utilisées dans une entreprise multinationale. La démarche terminologique, via la collecte du vocabulaire interne de l'organisation, permet de lever les ambiguïtés liées à l'absence de vocables strictement équivalents entre les différentes langues utilisées au sein de l'entreprise internationale. L'élaboration d'un lexique permettra entre autres d'identifier des termes consensuels dont les significations seront explicitées et acceptées par tous les membres de l'entreprise.

avons demandé à tous les membres de l'entreprise de répondre à deux questions fermées par terme ;

- 3) Classification terminologique à partir de tous les questionnaires reçus, selon les techniques proposées par la littérature de référence de Pavel et Nolet (2001). Nous avons procédé à un classement en fonction des trois catégories suivantes: les termes, les méthodes et les supports (outils). Ces trois catégories sont ensuite réparties selon les principales activités de l'entreprise ;
- 4) Dépouillement des données collectées : afin de traiter la transversalité des termes, une approche statistique est à privilégier afin de connaître l'importance de la pénétration de chaque terme dans le langage d'entreprise. Certains termes affichant ainsi 100% d'utilisation et de popularité apparaîtront comme déjà acquis par l'ensemble des acteurs. D'autres termes ayant 100% de popularité, mais moins de 60% d'utilisation démontrent une utilisation fermée à un segment de l'entreprise, mais (re)connue et donc également part du langage commun. Enfin, des termes ayant moins de 60% de popularité doivent être laissés de côté ou nécessitent une action de promotion pour être intégrés au langage commun. En tous les cas, une réflexion sur leur pertinence et utilité au sein de l'organisation doit être menée.
- 5) Compilation des données des dépouillements pour constituer des dossiers terminologiques « uninotionnels » : il s'agit de collecter une définition pour chaque terme auprès de plusieurs sources internes ou externes. Si plusieurs définitions apparaissent alors, le dirigeant arbitre et choisit la définition lui semblant la plus vraisemblable. De cette manière s'effectue la détermination du contenu des termes qui représenteront des méthodes, des supports et concepts, connus et utilisés dans l'entreprise.

- 6) Extraction des données selon les types de produits demandés par les clients : un lexique reprenant l'ensemble de ces termes et leurs définitions peut être écrit et intégré dans un référentiel commun.

2.3.Définir les unités terminologiques à la base d'un langage commun

Interviewer l'ensemble des membres de l'organisation est une démarche lourde, mais elle permet d'élargir le langage commun à tous les niveaux et tous les pays représentés au sein de la petite structure. Certains paramètres offrent les clés d'identification des éléments structurant ce langage. En effet, les unités terminologiques désignent ici les méthodes, les outils ou encore les supports de travail. Selon Pavel (2008), l'unité terminologique est une unité linguistique composée d'un ou de plusieurs mots, systématiquement associée à la même définition du concept qu'elle désigne⁶ dans un domaine donné. Certaines unités terminologiques permettent d'identifier les méthodes de travail dans l'entreprise. Ainsi, les méthodes de travail sont des procédures encadrant des activités définies et apportant des solutions à des problématiques inhérentes à cette activité. D'autres unités terminologiques correspondent à des outils ou supports de travail. Ce sont des outils documentaires, ou informatiques qui opérationnalisent la collecte et le partage de l'information. Le repérage et l'extraction des unités terminologiques se font de nos jours par assistance informatique (Otman, 1991). Cependant, dans notre cas et compte tenu du nombre réduit de personnes interrogées, le travail de comptage s'est fait manuellement. Chaque salarié a signalé lors de l'enquête les termes qu'il savait identifier et utiliser. Le traitement statistique de ces données a permis d'appréhender l'étendue terminologique du langage commun dans l'entreprise.

⁶ Dans son acception la plus large, cette désignation peut être représentée par un symbole, une formule chimique ou mathématique, une appellation savante en grec ou en latin, un acronyme ou un sigle, une appellation officielle ou un titre d'un poste, d'une unité administrative, d'un organisme, etc.

3. Résultats

Les résultats découlant de l'enquête peuvent être traités pour faire ressortir des axes et des divergences importantes de compréhension de termes identiques : un grand nombre de termes existent, mais ne sont pas connus par tout le monde ; lorsqu'ils sont (re)connus, les méthodes ou outils énoncés ne sont pas utilisés. Une analyse statistique a permis de classer les termes des plus connus et usités aux moins reconnus. Elle permet également de mesurer l'état d'appropriation de la part des salariés et de mesurer les principales divergences entre niveaux hiérarchiques.

3.1. (Re)connaissance des unités terminologiques

En moyenne chaque salarié interrogé a apporté environ 8 mots (ou termes) lesquels ont servi à constituer une liste générale. Plus précisément, nous avons recensé un total de 155 unités terminologiques, dont :

- 73 mots, abréviations, concepts (ex. approvisionnement ; BFR ; CAD, cash & carry, DLC ; DLUO ; gencod ; ISO ; promotion ; ROCE...) ;
- 71 termes relatifs à des outils ou des supports documentaires (ex. bilan ; bon de commande ; fiche de poste ; skype ; webmail ; yahoo messenger...) ;
- 11 termes relatifs à des méthodes de travail (benchmarking ; DESC ; merchandising ; SWOT ; VMH...).

Si cette liste n'est toutefois pas exhaustive, ne comprenant pas tous les termes, outils et méthodes qui auraient pu être reconnus, elle reste représentative du langage propre à l'entreprise⁷. L'état d'appropriation de la part de salariés prend en compte cette base lexicale

⁷ C'est ce que révèle le feedback de notre analyse que nous avons eu de la part des salariés.

qui facilite l'analyse de la transversalité des concepts, méthodes et supports étant communs au plus grand nombre de collaborateurs dans l'entreprise.

Les 21 salariés de l'entreprise ont évalué, dans un questionnaire rédigé en français et en anglais, s'ils connaissaient et/ou utilisaient chacune des 155 unités terminologiques définies précédemment. Pour chacun des salariés, nous avons identifié son ancienneté dans l'entreprise, sa langue maternelle et sa position hiérarchique dans l'entreprise. Afin d'étudier les prédicteurs hypothétiques (ancienneté, langue maternelle, position hiérarchique dans l'entreprise, type de terme) de la connaissance ou de l'usage d'un terme, ce recueil de données de 3255 observations a été traité par des régressions logistiques.

Au sein de la petite entreprise internationale étudiée, un langage commun existe dans l'entreprise et il reste indépendant des perceptions individuelles et des différences culturelles ou de langues. Il n'est pas construit sur des outils ou/et des méthodes perçues comme transversales, mais il a été développé par le besoin des individus de communiquer et d'échanger des informations au-delà des frontières (en l'occurrence, ici, entre la France et l'Asie).

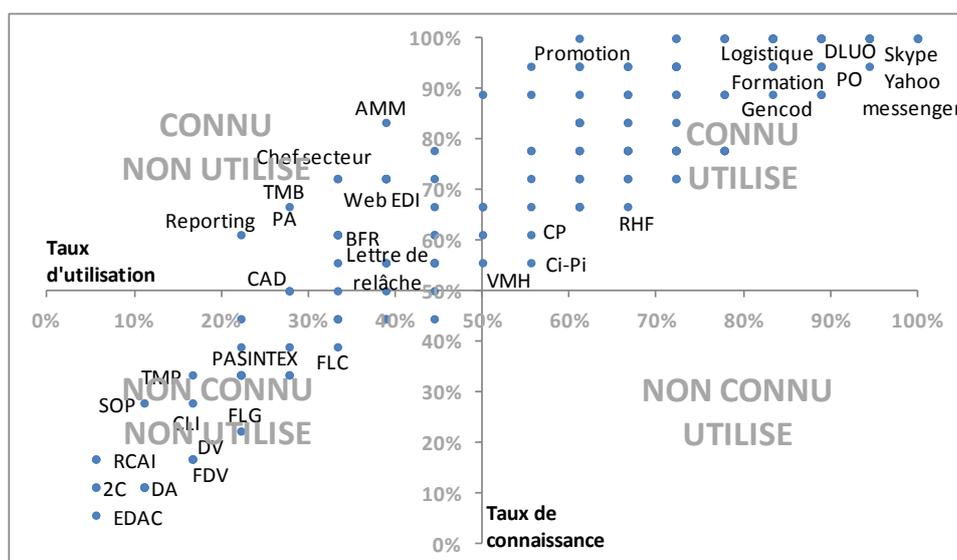


Figure 1 : répartition des unités terminologiques (non) connues et (non) utilisées

La (re)connaissance générale des unités terminologiques est assez bonne dans l'entreprise. 78% des termes sont connus par au moins la moitié des membres (cf. figure 1). La moitié des termes sont connus par au moins 75% des membres. 13% des termes sont connus de la totalité des membres. Côté utilisation, 60% des termes sont utilisés par au moins la moitié des membres, 20% sont utilisés par au moins 75% des membres. Les supports ou outils les plus utilisés sont les systèmes de messagerie gratuits et le partage de dossiers en ligne sur le réseau interne de l'entreprise. Ces outils sont utilisés par l'unanimité (100%) de ses membres. La grande majorité des unités terminologiques est soit connue et utilisée ou soit non connue et non utilisée. A noter la vacuité de la case « non connu et utilisé » (cf. figure 1) qui renforce la logique de l'analyse. Afin d'identifier les unités terminologiques les plus utilisées et connues (et à l'inverse les moins utilisées et connues) nous avons défini des groupes contrastés à partir des quartiles. La figure 2 détaille les 25% unités terminologiques les plus utilisées, les 25% les plus connues, les 25% les moins utilisées et les 25% les moins connues. Une analyse par quartile renforce l'absence de paradoxe avec des mots les plus connus, mais les moins utilisés (et inversement).

Parmi les mots les plus utilisés, nous retrouvons des unités terminologiques qui représentent en réalité le cœur de métier de l'entreprise étudiée (le négoce agroalimentaire entre l'Asie et la France). Le système de langage privilégié est donc contextuel car lié au métier cœur de l'entreprise. En l'occurrence, ces mots sont liés à trois grands principes essentiels dans l'entreprise : 1) Le transport et le suivi logistique de marchandises (termes logistiques) ; 2) La description des rôles et des fonctions ainsi que le suivi des activités de chaque acteur dans l'entreprise (termes management) ; 3) Les outils de communication mise à disposition pour les échanges entre les équipes internationaux (termes Management –Communication).

| Connus et utilisés (1^{er} quartile) | Peu connus et peu utilisés (4^e quartile) |
|---|--|
| B/L | « Coop – arrière » |
| CBL | 2C |
| DHL – GEODIS - MCL | 3 Net ou 3 fois net |
| DLUO | CAD |
| Dossier Produits / Products Files | Certificat AGRIM |
| Job description | CGA |
| Logistique | CLI |
| Meeting team report | DA |
| NADIRE | DEB |
| Numéro de lot | DESC |
| PO | DI |
| Proforma Invoice | DV |
| Schedule | EDAC |
| Skype | FDV |
| Webmail : webmail.eridan.com | FIC |
| Week Schedule = WS | Fiche de dépotage |
| WR = Week report | FLC |
| Yahoo Messenger | FLG |
| | FOP |
| | FPC |
| | GMP |
| | IFS |
| | Lettre de relâche |
| | PA |
| | PASINTEX |
| | POA |
| | RCAI |
| | RN |
| | ROCE |
| | SIMAC |
| | SOP |
| | TMB |
| | TMP |

Figure 2 : Unités terminologiques les plus connues et utilisées ainsi que les moins connues et les moins utilisées (par ordre alphabétique)

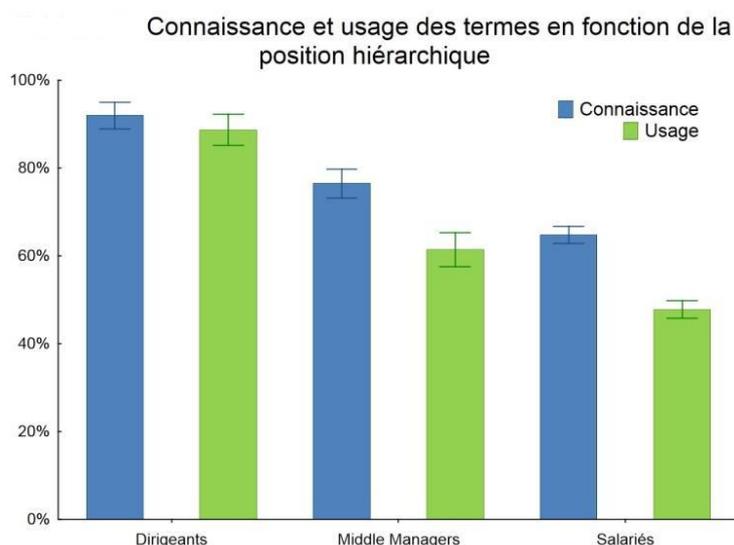
La colonne « termes peu connus et peu utilisés » permet de déceler les unités terminologiques propres au contexte du métier (= jargon) mais peu utilisées dans l'entreprise.

3.2.L'utilisation des unités terminologiques

Le traitement des résultats croisés avec les positions hiérarchiques des personnes interviewées offre à la direction la possibilité de connaître le poids réel de certains termes ou méthodes qu'elle qualifierait de stratégiques. Il existe une dégressivité logique dans la maîtrise des termes composant le langage commun entre le haut et le bas de l'échelle hiérarchique. Souvent les dirigeants, et fondateurs, d'une petite entreprise sont convaincus d'une utilisation généralisée de certaines méthodes de travail qui en réalité ne sont pas connues ou utilisées par les employés et les cadres. Cette mauvaise appréciation peut les rendre incompréhensibles. Cette divergence n'apparaît pas toujours au niveau du langage. Il arrive que certains termes, dans une des langues pratiquées, soient connus et utilisés par les salariés étrangers démontrant une divergence dans les usages plus que dans la connaissance linguistique elle-même.

Dans notre échantillon, les dirigeants ont manifesté un état de connaissance des termes supérieur (Moyenne = 91.9%) aux managers (Moyenne = 76.5%) qui eux-mêmes ont manifesté un état de connaissance des termes supérieur aux salariés (Moyenne = 64.7%). Ces résultats sont présentés dans le tableau 1. L'effet de la position hiérarchique, testé par une régression logistique, est significatif ($p < .001$). Des résultats similaires testés eux aussi par une régression logistique ($p < .001$) ont également été trouvés pour l'usage des termes, puisque les dirigeants ont manifesté un usage des termes supérieur (Moyenne = 88.7%) aux managers (Moyenne = 48.7%) qui eux-mêmes ont manifesté un usage des termes supérieur aux salariés (Moyenne = 47.8%).

Figure 3



Il n'y a pas d'effet d'interaction significatif ($p < .05$) entre le niveau hiérarchique et le type de mot, ni pour la connaissance des termes, ni pour l'usage des termes. Nos résultats soulignent que les dirigeants utilisent et connaissent plus de termes que les managers, qui eux-mêmes utilisent et connaissent plus de termes que les salariés, et ce, indépendamment du type de terme employé.

En revanche, logiquement, les participants de langue maternelle française ont déclaré utiliser et connaître en moyenne plus de termes que les autres participants (différence de moyennes = 27% ; Khi deux = 299.79 ; $p < .001$ pour la connaissance ; différence de moyenne = 24% ; Khi deux = 198.08 ; $p < .001$ pour l'usage)⁸. Il n'y a pas d'interaction significative ($p < .05$) de cet effet avec le type de mot, ce qui signifie que les participants de langue maternelle française utilisent et connaissent plus de termes que les autres participants, indépendamment du type de terme. Le fait de ne pas partager une même langue peut donc être une entrave au développement du langage commun en entreprise, et ce pour tous les types de termes.

⁸Il ne s'agit pas principalement de mots en français ou anglais, mais plutôt de termes largement utilisés dans le français courant (ex. reporting, meeting, etc).

Enfin, logiquement, l'ancienneté et le nombre d'années d'études sont des facteurs qui ont des effets significatifs sur la connaissance ($p < .001$) et l'usage ($p < .001$) des termes. Cependant, à niveau hiérarchique maintenu constant, seul le nombre d'années d'études a un effet significatif ($p < .001$).

4. Discussion

La mise en place d'un système de langage commun permet de faciliter la capacité de *reporting* au sein de l'entreprise, minimiser les problèmes potentiels d'une mauvaise communication, fournir un meilleur accès à la documentation officielle de l'entreprise (techniques, manuels, etc.), de faciliter les échanges entre unités ou encore renforcer l'identification à la culture d'entreprise (Marschan-Piekkari et al. 1999a). Dans la mise en place d'un langage commun dans une petite entreprise internationale, le premier résultat mis en exergue par notre étude est la différence dans la connaissance et l'utilisation des termes d'un langage commun selon le niveau hiérarchique. Le deuxième résultat souligne l'importance d'une langue commune dans la co-construction d'un langage commun. Ce phénomène de divergence dans la reconnaissance et l'utilisation du langage peut être lié aux explications de Bourdieu (2001). Dans son étude du langage, Bourdieu (2001) approche la culture comme un système générateur de pouvoir symbolique⁹. Il explique comment une culture dominante se reproduit à travers la notion de « violence symbolique ». Ainsi, les classes sociales entretiennent les héritages culturels qui les séparent. Cette violence symbolique s'exerce entre membres de groupes différents et marque la frontière les séparant. Elle est donc exercée par un individu et reçue par un autre individu prédisposé pour la

⁹ Le "capital culturel" (constitué de savoirs, de compétences et d'autres acquisitions culturelles dont les qualifications techniques et éducatives fournissent un exemple), "un capital symbolique" (qui renvoie à l'accumulation du prestige et des honneurs).

recevoir et la comprendre. Cette capacité à comprendre et à exercer les violences symboliques est véhiculée par le langage propre à chaque système. Ces langages ne sont pas maîtrisés à l'identique par tout le monde. Les différences de maîtrise du langage justifient le pouvoir des individus au sein du système. Les systèmes, ou cultures, sont fermés les uns aux autres du fait de langages différents. Dès lors, l'unification de deux systèmes passerait par l'émergence d'un langage commun. La compétence culturelle de Bourdieu consiste alors à exercer ce pouvoir symbolique par la maîtrise du langage contingent au système. Ce faisant, l'individu compétent culturellement légitime le système et en accepte les violences symboliques.

Pour une PME internationale, l'assise de la direction va se baser sur le langage commun que l'entreprise va générer. Les individus à même de vivre au mieux dans l'entreprise vont apprendre à maîtriser ce langage et à l'utiliser de façon différenciée selon le niveau hiérarchique occupée dans l'entreprise. Sous l'hypothèse que l'acquisition de ce langage au sein de l'entreprise pourrait suivre les mêmes étapes que l'acquisition d'une langue seconde que celle-ci soit naturelle ou artificielle, au-delà de la question de terminologie, de futures études sur l'acquisition de langages communs au sein d'une intra- et inter entreprise devraient non seulement se centrer sur l'entraînement lors de l'acquisition de ce langage, mais aussi aux outils diagnostiques qui permettraient d'évaluer les acquisitions réalisées d'un point de vue qualitatif et quantitatif.

Le langage est approché différemment en Occident et en Extrême-Orient. L'approche occidentale consiste en deux hypothèses (Haspelmath, 2001): le langage est le produit de la pensée, et le langage est un instrument au service de la pensée. Ainsi le langage est approché comme une expression et un moyen de communiquer avec l'extérieur pour l'individu. En revanche, l'approche extrême-orientale (Julien, 1997) du langage est issue de la collectivité, il se construit par les histoires vécues, exprimées par des images et des métaphores, dans un discours peu dialectique. Le langage est un bien sociétal qui soude les individus dans un

collectif. Ces deux approches restent complémentaires. Travaillant en Occident et en Extrême-Orient, la petite entreprise internationale a un langage commun les intégrant. Cela signifie que ce langage commun est à la fois un produit de la pensée individuelle et un produit de la pensée collective. Il a une contextualité forte qui est cohérente pour les membres de l'organisation internationale et interculturelle. Il permet aux individus de formaliser leurs pensées, et de les partager, et en même temps il est un bien commun à l'organisation, et il la rend unique.

Une fois les mots clairement définis et les règles formalisées dans un langage commun au sein d'une entreprise, il devient possible d'utiliser la méthode d'entraînement (répétition, pointage des erreurs, modèle de réparation, etc.) utilisée en psycholinguistique lors de l'acquisition de langues miniatures afin de créer un nouveau système langagier. Par ailleurs, afin de faciliter le transfert de ce système langagier entre les différents partenaires d'une même entreprise internationale, il serait nécessaire de s'assurer que (1) chaque concept est correctement traduit dans chaque langue cible afin d'adapter la langue miniature à chaque contexte linguistique, et/ou (2) chaque mot de la langue miniature est associé à un concept pour chaque utilisateur indépendamment de sa langue maternelle. Par exemple, le mot '*debriefing*' doit avoir la même définition pour chaque utilisateur – i.e. une évaluation post-événementielle, dans le cadre d'une équipe ayant pris part à l'événement – que le mot soit utilisé en anglais ou bien traduit dans une autre langue. Par souci d'économie en termes de traitement cognitif, il serait préférable que les mots utilisés dans la langue miniature appartiennent à une langue partagée par le plus grand nombre d'utilisateurs (par exemple, l'anglais). Cela vaut également pour les abréviations de plusieurs mots qu'il est plus aisé de produire dans le même ordre (NATO en anglais vs. OTAN en français) afin d'éviter des erreurs de compréhension. Les pseudo-mots, c'est-à-dire une séquence de lettres ou de sons sans signification sont à proscrire, car selon la langue maternelle du locuteur, un même pseudo-mot est ou non prononçable par ce locuteur.

Dans notre étude de cas (en Asie), les difficultés ne sont pas exprimées ouvertement, il est donc plus difficile de les déceler. Néanmoins, il reste possible d'accéder aux informations en affinant la démarche méthodologique choisie sur le tas (en ayant recours à une médiation culturelle par exemple). Il est nécessaire de développer non seulement le décodage des discours et des comportements, mais aussi le décodage culturel dans l'apprentissage commun des éléments composant le quotidien des petites entreprises internationales. Trouver la cohérence dans le propos subtil (Julien, 1997) demande un effort considérable de compréhension dans le langage des symboles et des mythes de l'Asie pour des esprits trop dialectiques. La conception du temps et de la construction des idées est également assez différente de part et d'autre: du particulier au général et non pas du général au particulier, méthode inductive vs déductive (Hall, 1978 ; 1984). Les Occidentaux, dans leur mode d'expression, ne vont pas dénoncer les problèmes liés à leurs activités et à celles de leurs collègues. Le sentiment de culpabilité peut les contenir. Dès lors, des insinuations vont être perçues durant des entretiens menés afin de trouver de points de convergence. *A contrario*, en Extrême-Orient, les dits n'apparaissent plus par des insinuations, mais par des images métaphoriques. La subtilité du discours demande à nouveau à une compréhension de ces images pour en extraire des non-dits.

Toute entreprise possède son propre langage commun, élément unique et spécifique à elle, son contexte, son histoire et son cœur de métier. Ce langage commun reste indépendant des perceptions individuelles et des différences de langage, à l'instar du leadership par exemple (Zander et al., 2011). Cela n'empêche pas qu'une ou plusieurs langues peuvent être employées dans les échanges communicationnels (Fredriksson, Barner-Rasmussen et Piekkari, 2006). L'apprentissage d'une terminologie dans une autre langue ne semble d'ailleurs pas être problématique (Charles, 2007). Reste que ce langage commun doit être formalisé sous la forme d'un référentiel commun de management pour améliorer l'efficacité

de la communication entre les entités de l'entreprise, et que le langage soit non seulement commun, mais aussi – et surtout – partagé.

Conclusion

La PME internationale est confrontée à une diversité de langages et de cultures à différents niveaux. Cela engendre des problèmes récurrents de communication, souvent responsables de sérieuses pertes d'efficacité. Ces divergences peuvent être dépassées grâce à la mise en place d'un management intégrant la richesse multiculturelle qui se base sur le principe d'un langage commun (synthétisé dans un référentiel de management). L'objectif de cet article était de développer les possibilités de la mise en place d'un langage commun dans une petite entreprise internationale. Le langage commun d'une entreprise est l'addition de plusieurs variables : une ou plusieurs langues, des termes, des concepts, des outils ou encore des méthodes spécifiques qui composent un système utilisé par les membres d'une organisation pour échanger des informations propres à l'activité de l'entreprise, dans un contexte spécifique, culturel et socioprofessionnel.

Nos résultats encouragent l'élaboration d'un référentiel de management, pilier du langage commun en entreprise. Le référentiel de management pose sur le papier les éléments partagés par l'ensemble du personnel. C'est une représentation de la culture de l'entreprise qui décrit ses rites, son langage et ses valeurs. Il décline les différentes connaissances qu'un individu utiliserait pour agir dans une entreprise. Le recours à un système de langage commun co-construit par tous les acteurs de l'entreprise permet d'améliorer la transmission, l'exploitation des informations et plus généralement l'efficacité de la communication.

Nous avons mis en exergue des divergences de langage dans l'organisation, voire une disparité de maîtrise du langage entre niveaux hiérarchiques. La construction d'un référentiel – levier d'un langage commun – autour des termes et de leurs définitions a ainsi été

développée. La mesure des connaissances, des termes, méthodes et supports permettent aussi d'identifier les besoins en formation. L'assimilation du contenu de ce référentiel constitue une étape importante dans le développement de compétences. L'assise de la direction va se baser sur le langage commun que l'entreprise va générer. Les individus à même de vivre mieux dans l'entreprise vont apprendre à maîtriser ce langage.

Les limites de notre analyse sont relatives à notre seule étude de cas ; il s'avère nécessaire de répliquer notre étude sur des petites entreprises se développant à l'international afin de valider les résultats et connaissances acquises lors de notre expérience. Par conséquent, le modèle utilisé pour décoder le système de langage en organisation n'est pas encore tout à fait abouti. Les travaux sur le langage organisationnel – de surcroît dans un contexte international – sont encore peu nombreux en sciences de gestion. Les perspectives futures de recherche sur le langage commun devraient davantage intégrer les travaux des terminologues et des psycholinguistes afin de mieux saisir la différence entre multilinguisme et compréhension inhérente au langage. En effet, comprendre un système de langage – et donc ses interprétations culturelles – va plus loin que de parler une langue. La définition de la compétence interculturelle devrait également être développée en ce sens.

Bibliographie

Bartel-Radic, A. (2009). "La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives", *Management International*, vol. 13, n°4, pp.11-26.

Bilkey, W., Tesar, G. (1977), "The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n°1, pp.93-98.

Bourdieu P. (2001). *Langage et pouvoir symbolique*, éditions Fayard, Paris.

Calof, J. L. (1993). "The impact of size on internationalization", *Journal of small business management*, vol. 31, n°4, pp.60-69.

Charles, M. (2007). "Language matters in global communication", *Journal of Business Communication*, vol. 44, pp. 260-282.

Chomsky, N. (1965), *Aspects of the Theory of Syntax*, MIT Press, Cambridge.

Chomsky N. (2006), *Language and Mind*, Cambridge University Press, Cambridge.

Coviello, N., McAuley, A. (1999). "Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research", *Management International Review*, vol. 39, pp. 223-256.

Crick D. (1999). "An investigation into SMEs' use of languages in their export operations", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 5, n° 1, pp. 19 - 31

Daft, R. L., Wiginton, J. C. (1979), "Language and organization", *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 179-192.

Davidson K., (2007). "The nature and significance of English as a global language", *Cambridge Journals*, vol. 23, pp. 48-50.

de Saussure, F. (1916), *Cours de linguistique générale*, édition 1979, Payot.

Feely, A., Harzing, A.-W. (2003). "Language management in multinational companies", *Cross-Cultural Management*, vol. 10, n°2, pp. 37-52.

Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W., Piekkari, R. (2006). "The multinational corporation as a multilingual organization: the notion of a common corporate language", *Corporate Communication: an International Journal*, vol. 11, n° 4, pp. 406-423.

Friederici, A., Steinhauer, K., Pfeifer, E. (2002). "Brain signatures of artificial language processing: Evidence challenging the critical period hypothesis", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 99, pp. 529-534.

Girin, J. (1990). "Problèmes du langage dans les organisations", in J.-F. Chanlat, [dir.], *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, éditions ESKA, Paris, pp. 37-77.

- Girin, J. (2001). "la théorie des organisations et la question du langage", in A Borzeix & B Fraenkel [Eds.], *Langage et Travail*, CNRS Editions, pp. 167-185.
- Gorrell, P. (1995). *Syntax and Parsing*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Grant, R. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 109-122.
- Griffith, D.A. (2002). "The role of communication competencies in international business relationship development", *Journal of World Business*, vol. 37, pp. 256-265.
- Hall, E. T. (1984). *Le langage silencieux*, Seuil, Paris.
- Hall, E. T. (1978). *La Dimension cachée*, Seuil, Paris.
- Harzing, A.W., Feely, A. (2008). "The language barrier and its implications for HQ-subsiidiary relationships", *Cross Cultural Management: an International Journal*, vol. 15, n° 1, pp. 49-60.
- Harzing, A.W., Pudelko, M. (2013). "Language competencies, policies and practices in multinational corporations: A comprehensive review and comparison of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs", *Journal of World Business*, vol. 48, no. 1, pp. 87-97.
- Harzing, A.-W., Köster, K., Magner, U. (2011). "Babel in Business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsiidiary relationship", *Journal of World Business*, vol. 46, no. 3, pp. 296-304.
- Haspelmath, M., (2001), *Language Typology and Language Universals: An International Handbook*, vol. 1, Walter de Gruyter.
- Irrmann O., (2006). "Parlez-vous international ? Capacité communicationnelle et internationalisation", *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 31, n° 1, pp. 108-117.
- Isel, F. (2005). "Special issue in honour of Elizabeth Bates. First- and second-language processing: Cross-linguistic neurophysiological evidence", *Langage et l'Homme*, pp. 79-95.

- Joffre, P. (1986). "PME : L'enjeu international, Le rôle de la taille ne doit pas être surestimé", *Revue française de gestion*, n° 55.
- Johanson, J., Wiedersheim, P. (1975). "The internationalization of the firm" – four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, vol. 12, n° 3, pp. 305-322.
- Johanson, J., Vahne, J-E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n°1, pp.23-32
- Jullien F., (1997), *Le détour et l'accès, Stratégies du sens en Chine, en Grèce*, Grasset, Paris.
- Levelt, W. J. M. (1989). *Speaking. From Intention to Articulation*. MIT Press, Cambridge.
- Luo, Y., Shenkar, O. (2006). "The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context". *Journal of International Business Studies*, vol. 37, pp. 321-339.
- Marslen-Wilson, W. (1987). "Functional parallelism in spoken word-recognition", *Cognition* vol. 25, pp. 71-102.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, L., Welch, D. (1997), "Language the forgotten factor in multinational management", *European Management Journal*, vol. 15, n° 5, pp. 591-598.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D., Welch, L. (1999a). "Adopting a common corporate language: IHRM implications", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n° 3, pp. 377-390.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D., Welch, L. (1999b). "In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational", *International Business Review*, vol. 8, pp. 421-440.
- Marslen-Wilson, W. (1987). "Functional parallelism in spoken word recognition", *Cognition*, vol. 25, pp. 71-102.

McClelland, J. L., Elman, J. L. (1986). "The TRACE Model of Speech Perception", *Cognitive Psychology*, vol. 18, pp. 1-86.

McClelland, J.L., St. John, M., Taraban, R. (1989). "Sentence comprehension: A parallel distributed processing approach", *Language and Cognitive Processes*, vol. 936, n° 4, pp. 287-336.

Mc Neill, D. (1966). "Developmental psychology", In F. Smith, G.A. Miller (Eds). *The genesis of language: A psycholinguistic approach*, MIT Press, Cambridge.

Nanoka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.

Nerriere J., (2006). *Parlez globish, don't speak english : avec la liste révisée de 1500 mots pour communiquer facilement dans le monde entier*, Lavoisier, Paris (2^e édition).

Pavel, S., (2008), *Le Pavel : didacticiel de terminologie*, Bureau de la traduction du gouvernement du Canada, <http://www.termiumplus.gc.ca/didacticiel_tutorial/francais/lecon1/indexe_f.html>

Pavel, S., Nolet, D., (2001). *Précis de terminologie : Handbook of Terminology*, Bureau de la traduction, Travaux publics et Services gouvernementaux, Canada.

Piekkari R., Vaara E., Tienari J., Säntti R. (2005), "Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision - a cross-border merger", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, n° 3, pp. 330-344.

Ralston, D., Terpstra, R., Cunniff, M., Gustafson, D. (1995). "Do expatriate managers change their behaviors to fit a foreign culture? A study of American expatriates' strategies of upward influence", *Management International Review*, vol. 35, n° 1, pp. 109-122.

Reid, S. (1981), "The decision maker and export entry and expansion", *Journal of International Business Studies*, vol. 12, pp.101-112.

- Riikka F., Wilhelm B., Rebecca P. (2006). "The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language". *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 11, n° 4, pp. 406-423.
- Spinks, N., Wells, B. (1997). "Intercultural communication: a key element in global strategies", *Career Development International*, vol. 2, n° 6, pp. 287-292.
- Tapia, M. E., Pierre-Xavier M., (2010). "Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME", *Management International*, vol. 15, n° 1, pp. 87-99.
- Turpin B., (1993), *Modélisation, langage et langue chez Saussure*, Cahiers Ferdinand de Saussure, Droz, Genève.
- van den Born, F., Peltokorpi, V. (2010). "Language policies and communication in multinational companies: Alignment With Strategic Orientation and Human Resource Management Practices", *Journal of Business Communication*, vol. 47, n° 2, p. 97-118.
- Welch D., Welch, L. (2008). "The importance of language in international knowledge transfer", *Management International Review*, vol. 48, n° 3, pp. 339-360.
- Zamenhof, L., (1905), *Fundamento de Esperanto*, Hachette, Paris.
- Zander, L., Mockaitis, A., Harzing, A.-W. et al. (2011). "Standardization and contextualization: A study of language and leadership across 17 countries", *Journal of World Business*, vol. 46, n° 3, pp. 296-304