

Université d'Antananarivo

Ecole Supérieure Polytechnique d'Antananarivo (ESPA)

Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication (STICOM)

Approche sociolinguistique de la situation de diglossie
français/malgache dans les organisations. Cas de la BNI

MADAGASCAR.

Mémoire de Maîtrise

en

Sciences de l'Information et de la Communication

Présenté par

RAZAKAHOBY Aro

Sous la direction de
Madame RAFITOSON Elisa
Maître de Conférences

24 juin 2015

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont généreusement accepté de partager leurs expériences professionnelles et personnelles avec nous. Nos remerciements vont aussi particulièrement à l'endroit de:

Monsieur le Professeur Andrianary Philippe, Directeur de l'Ecole Supérieure Polytechnique d'Antananarivo, d'avoir accepté d'être notre Président du Jury,

Monsieur HARIJAONA Jean Jules d'avoir voulu être notre examinateur,

Madame RAFITOSON Elisa de nous avoir encadré tout au long de la réalisation de ce travail sans avoir ménagé ni son temps ni ses efforts.

A toute l'équipe de la banque BNI MADAGASCAR, en l'occurrence, l'équipe de la Direction Communication-Marketing, pour leur intérêt sur notre sujet et pour leur disponibilité. Sans eux, nos nombreuses questions seraient restées sans réponse.

Cette expérience a été l'opportunité d'une très belle et très riche aventure. Elle nous a donné l'occasion d'élargir notre regard sur le sujet pour vous proposer une approche plus complexe mais encore plus réelle.

En fait, nos professeurs n'ont pas manqué de nous faire réfléchir pour alimenter notre vécu professionnel par une approche plus conceptuelle et plus structurée. Nous leurs adressons ainsi nos remerciements les plus sincères pour l'opportunité qu'ils nous offrent aujourd'hui de mettre à profit leur éclairage au travers de cette étude.

Enfin, pour terminer un grand remerciement mutuel pour le travail accompli.

Merci à tous!

Sommaire

Introduction	
<u>Partie 1</u> : Fondements théoriques	
<u>Chapitre 1</u> : La communication	
<u>Chapitre 2</u> : La typologie « S » de la communication	
<u>Chapitre 3</u> : Présentation de la pluralité linguistique dans les organisations	
<u>Chapitre 4</u> : Méthodologie adoptée	
<u>Partie 2</u> : Etude de cas : la BNI MADAGASCAR.....	
<u>Chapitre 1</u> : Présentation de la banque	
<u>Chapitre 2</u> : La communication en entreprise	
<u>Chapitre 3</u> : Etude de la situation de diglossie au sein de la banque.....	
<u>Chapitre 4</u> : Pratiques pour améliorer la communication interne	
Conclusion.....	
Bibliographie.....	
Annexes.....	
Table des matières	

RESUME

Pourquoi écrire un mémoire sur la communication organisationnelle et la diglossie français/malgache? Tout simplement parce que ce sont des domaines qui nous passionnent. Ils nous permettent de nous enrichir chaque jour grâce à la rencontre de personnes de différentes cultures avec qui nous pouvons confronter nos points de vue et nos approches des problèmes. Professionnellement, nous avons été confrontés à des problèmes tels que la maîtrise ou non d'une langue. Malgré nos différentes lectures sur le sujet, bon nombre de nos questionnements restaient sans réponses, ce qui nous a incités à aller plus loin pour découvrir le phénomène de diglossie dans le contexte où elle s'exprime le plus : l'entreprise. Les attributs de l'utilisation de la langue dans les organisations confèrent un caractère ambivalent à l'action de l'entreprise. Quelle est le degré de présence de la langue française dans le parler d'un employé de la banque ? Quelles sont les fonctions de cette interférence ? Rappeler les principes de base de la *communication*, de la *communication-langage*, de la *diglossie* qui se manifeste par un métissage linguistique tel que le cas de *l'alternance codique*, des *interactions* entre les individus, tels sont les concepts que nous exploiterons. Aussi, allons-nous fonder sur une approche sociolinguistique et plus particulièrement celle de l'ethnographie de la communication, basée sur les pratiques concrètes de l'entreprise. Une approche qui se caractérise par la volonté d'intégrer tous les paramètres de la situation de la communication.

Ainsi, nous nous référerons au modèle SPEAKING de Dell Hymes. Une fois la situation de communication-langage analysée, nous procéderons à l'analyse des enregistrements que nous avons pu collecter afin de pouvoir constater l'alternance codique.

En effet, nos recherches nous ont permis de montrer les différentes fonctions dans les conversations produites par les employés. Que, les employés alternent les deux langues. En outre, nous avons constaté que les employés alternent les deux langues, malgaches ou françaises, soit d'adresser la parole à un autre et d'attirer son attention à un sujet important dans la production langagière, soit de pallier une déficience lexicale dans l'une des deux langues. L'objectif est de réussir convenablement l'acte de la communication dans la production langagière.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1

Tableau comparatif des deux modèles dominants de la communication

Tableau 2

Récapitulatif des sept contextes selon Alex Mucchielli

Tableau 3

Caractéristique du malgache officiel et du français selon la typologie de Stewart

Tableau 4

Modèle SPEAKING en trois paramètres

Tableau 5

Situation de communication selon SPEAKING, Cadre (S)

Tableau 6

Situation de communication selon SPEAKING, Participant (P)

Tableau 7

Situation de communication selon SPEAKING, Communication

Tableau 8

Echantillon des participants

Tableau 9

Proportion des langues

LISTE DES FIGURES

Figures 1

Modèle de l'orchestre (modèle graphique proposé par Alex Mucchielli)

Figure 2

Modèle du télégraphe version moderne selon Alex Mucchielli

Figure 3

Logo de la BNI MADAGASCAR

Figure 4

Organigramme perçu de la Direction Communication-Marketing

Figure 5

Organigramme réel de la Direction Communication-Marketing

Figure 6

Pourcentage de l'utilisation des langues par les employés du Département

Figure 7

Représentation graphique des langues par secteur (échantillon 1)

Figure 8

Représentation graphique des langues par secteur (échantillon 2)

Figure 9

Représentation graphique des langues par secteur (échantillon 3)

Figure 10

Représentation graphique des langues par secteur (échantillon 4)

LISTE DES ABREVIATIONS

SIC : Sciences de l'Information et de la Communication

N.TIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

FIM : Foire Internationale de Madagascar

DG : Directeur Général

SG : Secrétaire Général

DGA : Directeur Général Adjoint

DGA/MPP : Directeur Général Adjoint/Marché des Particuliers et Professionnels

DS : Directeur de Support

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DCM : Direction Communication-Marketing

TVM : Télévision Malagasy

GAB : Guichet Automatique Bancaire

INTRODUCTION

A priori, l'image de l'entreprise se caractérise par l'existence des ateliers, des entrepôts, des bureaux, des mouvements incessants d'hommes et de marchandises. Pourtant, un examen approfondi montre qu'aucune entreprise n'est comparable à une autre. Chacune à sa spécificité et possède ainsi une identité et une image propre. Parler alors de la spécificité d'une entreprise revient à analyser sa culture et à reconnaître le rôle des hommes qui la composent. Le fonctionnement de l'entreprise est sous la dépendance de la dynamique des individus et de la dynamique des rapports entre ces individus. L'organisation construit ses rapports en leur communiquant du sens. Dès lors, en plus de sa structure organisationnelle, l'entreprise se dote d'un sens social. Nombreuses recherches ont essayé de décrire et de comprendre les pratiques langagières qui se caractérisent par l'utilisation de plusieurs langues. Ces recherches se sont centrées et intéressées, non seulement, aux pratiques des langues, aux questions identitaires et aux représentations des langues parlées ou en présence mais aussi à l'ensemble des phénomènes du contact entre ces langues. Ce dernier donne naissance au phénomène de l'alternance codique. L'objet de notre étude s'attache à cerner la diglossie au sein d'une entreprise. Un constat s'impose: le parler utilisé par les employés de l'entreprise est rempli de mots ou segments en malgache ou en français. Avec toutes les ambiguïtés qu'elle provoque, l'alternance codique est un phénomène fréquent dans les conversations quotidiennes des employés. Beaucoup d'interrogations sur ce thème nous ont préoccupées : comment définir ces termes ? Sous quelles formes interviennent-ils dans la gestion des organisations ? Comment les équipes s'approprient-elles l'utilisation de la langue ? En quoi la communication interne s'inscrit-elle dans le management culturel ? Est-elle vécue comme une difficulté supplémentaire ?

Pour apporter quelques éléments de réponse à ces questions, nous nous proposons de revenir sur les termes porteurs de notre étude selon la question que faut-il comprendre par diglossie ?

Notre étude aura alors pour objet de pénétrer au cœur des organisations pour mieux y saisir les enjeux, partager les observations et préoccupations des acteurs.

Enfin, il nous importe dans le cadre de ce travail, d'exposer les pratiques des gestionnaires visant à orchestrer une interaction efficace dans l'espace culturel de l'entreprise et de tenter, ensuite, d'y apporter un regard critique sur les pratiques langagières des employés. Pour ce faire, il sera traité en deux grandes parties : la première partie fera l'objet des apports théoriques utilisés dans nos recherches et la seconde, l'étude de cas de la BNI MADAGASCAR.

Première partie :

Les fondements théoriques

Chapitre 1 : La communication

1. Définitions

Sur la base d'un sondage rapide auprès des employés de la banque, il semble que chacun puisse donner une définition, et sans qu'elle ne constitue la définition. Mais il s'agit, a priori, de propositions partielles, non éloignées de la représentation collective, qui se résument comme suit: « *La communication c'est : l'échange....communiquer avec les autres....c'est passer un messagese faire comprendre des autres ... c'est le fait de communiquer ... c'est partager des informations ... c'est aussi le regard ... c'est tout ce qui nous lie ... c'est ce que l'on dégage ...c'est la vie, je communique donc je suis...* ». Ces quelques définitions nous rappellent la proposition de Watzlawick (1972) « tout comportement est communication », la communication c'est tout. Mais c'est la proposition réduite qui marque les esprits « tout est communication » est devenu aujourd'hui le « tout communicant ». Mais ce n'est pas seulement cela la communication, c'est aussi le problème des organisations. Les entreprises ont, de toute évidence, pris conscience qu'il est important d'assurer une communication auprès des salariés, mais aussi auprès des parties prenantes, qui n'ont jamais autant été impliquées qu'aujourd'hui. Cependant, ainsi que nous l'avons souligné, la communication est le problème des entreprises, au sens littéral du terme, soit parce qu'elles souhaitent communiquer et ne savent pas comment procéder, soit parce que parfois le mode de communication est mal choisi et que le message ne donne pas les résultats attendus. Mais on sait aujourd'hui que la communication est parfois l'arbre qui cache la forêt. En voulant lui donner une place prédominante, les préoccupations réelles et les réflexions constructives sont voilées ou cachées. Même si la communication va aider à formuler un problème, elle n'a pas forcément vocation à constituer la solution. Cependant, malgré la difficulté de lui accorder une vraie place, il est clair que la communication est omniprésente dans le monde de l'entreprise. Elle pénètre toutes les dimensions et en raison des interconnexions multiples, les opportunités de communication sont beaucoup plus nombreuses et l'exposition au monde est bien plus large. Il n'est plus question de rester cloisonné à son bureau, le nez dans ces documents 360 jours de l'année. Il faut partager non seulement un message, une information mais aussi entrer en interaction. La communication correspond bien à une dimension fondamentale de notre environnement et elle suscite un fort engouement. Mais l'usage du terme est étendu à des réalités tellement différentes qu'il devient difficile de sortir de l'évidence collective pour donner une définition claire et concrète. Afin de mieux la saisir,

nous proposons de revenir au fondement de la communication et d'en faire ressortir les différentes définitions.

2. Définition selon le domaine des SIC

Dans ce domaine, le sens du terme « communication » se résume comme suit selon l'analyse de BRETTON et PROUX (1989) : « Tout est communication et la communication doit nous sauver ». « L'important c'est de communiquer, ce n'est plus ce que l'on a dire¹ ».

Si le souci de la communication est de savoir qui parle, sous quelles conditions, avec quels moyens, à qui et à quelles fins, les SIC étudieront les contextes et leur structuration à travers lesquels surgiront les significations des échanges. En effet, pour les SIC, la communication est définie comme un processus. Elle analyse les situations de communication et prend en considération les significations des échanges dans le système dans lequel elle est intégrée. Elles proposent ainsi une approche de la communication centrée sur la transmission d'informations. Dans ce cadre, la communication étudie aussi bien l'interaction homme-machine que les processus psychiques de transmission de connaissances, et ce, avec l'appui des sciences cognitives.

a. Les repères classiques de la communication

Le paradigme originel, par sa simplicité, par la puissante métaphore du télégraphe, par l'utilisation systématique et démonstrative, a fait naître la **communication-transmission**. Ce paradigme originel, techniciste et mathématique des SIC, a été combattu dès 1950 par une communauté de chercheurs nord-américains ayant donné naissance à ce que l'on appelle « l'École de Palo Alto ». Cette école a proposé un paradigme aux antipodes du premier : le paradigme de la **communication-participation**, fondé en particulier, sur le modèle de l'orchestre. Mais ce paradigme n'a été qu'un paradigme général se fondant sur les règles régissant dans la communication-participation. Les nouveaux référents proposés par cette « école » n'ont été acceptés que par une partie de la communauté des chercheurs en SIC. Certains membres de la communauté scientifique se réclamant être des « SIC » se sont même tournés vers un autre système de références théoriques, issu de la critique du paradigme techniciste originel. Ils n'ont pas retenu les référents, proposés par la philosophie du langage qui se fondent sur les idées de l'École de Palo Alto (trouver les règles régissant la

¹ Alex MUCCHIELLI. –Les Sciences de l'information et de la communication. – 4^e éd. – Paris : Hachette, 2001. – p. 11.

communication-participation). C'est ce qui a développé de façon systémique tout le contenu de la « grammaire des actes de communication », à savoir l'ensemble des actes de langage. Laisant ces référents à la « philosophie de l'esprit » ou à la linguistique, ils ont retenu les référents, proposés par la « nouvelle école de Francfort » qui est représentée essentiellement par J. Habermas et sa « *théorie de l'agir communicationnel* ». Dans une orientation postmarxiste, cette école veut dénoncer les distorsions systémiques de la communication qui sont faites le plus souvent par les différents pouvoirs politiques. Pour pouvoir critiquer les communications, insérées dans les « idéologies » plus ou moins cachées, et penser ce que devrait être une communication authentique, cette école définit l'ensemble des conditions normatives universelles de l'entente langagière. Elle définit donc les conditions de succès et de validité des actes de discours : conditions de l'intelligibilité, de la sincérité, de la justesse et de la vérité. Ces conditions qui se trouvent réalisées dans une sorte de situation idéale dans laquelle une argumentation dialogique peut réellement avoir lieu.

A côté des trois principaux systèmes de référence (*communication-transmission, communication-participation et le paradigme universelle d'Habermas*) coexistant dans les SIC, diverses tentatives des chercheurs venant des sciences proches visent à introduire divers référents scientifiques pour étudier les phénomènes de communication.

L'Ecole de Montpellier, dont *Alex Mucchielli*, a posé que « pour que les SIC deviennent une véritable discipline scientifique et autonome, elles devraient définir son objet d'étude et mettre au point un paradigme scientifique de référence qui lui soit propre »². Ce n'est pas l'objet qui fait la spécificité des SIC, mais les approches communicationnelles. Autrement dit, les SIC ne peuvent construire leur objets scientifiques qu'avec les théories ainsi que les concepts y afférents qui appartiennent de tradition à d'autres sciences.

Ainsi, les SIC n'étudient pas non seulement la communication verbale (linguistique) mais aussi toutes formes de communications établies entre les êtres humains, la communication non-verbale. Elle englobe quatre grandes catégories : la kinésique (distinction entre ce qui est statique (code vestimentaire, accessoire, posture) et dynamique (regard, geste, expression du visage); la proxémique où prédomine la distance (Edward T. HALL), gestion de l'espace, des distances ; l'iconologie (les images, communication surtout utilisée par les sourds-muets et la proxémique met surtout en valeur la distance utilisée durant la communication) et la non-communication (un comportement non-verbal qui n'entre pas dans les trois grands domaines

² Alex MUCCHIELLI. Les Sciences de l'information et de la communication. – 3^e éd. – Paris : Hachette, 2001. – p. 13.

cités auparavant. Mais il faut que ce comportement soit récurrent (répétitivité) et il faut qu'il s'insère dans un système.

b. Les apports de l'Ecole de Palo Alto : le modèle de l'orchestre (la communication-participation) et les cinq axiomes de la communication

Le modèle de l'orchestre est centré sur les dimensions sociales de la communication. Ce modèle se construit a priori en opposition avec le modèle du télégraphe. Il est présenté comme un remède à défaut du premier. Le tableau ci-après nous présente une vision comparative.

Modèle	Télégraphe	Orchestre
Nature de l'activité	Individuelle, bien délimitée dans le temps et dans l'espace. Relationnelle et volontaire, maîtrisable	Conjointe, sociale, inscrite dans un cadre plus vaste. Partiellement intentionnelle et consciente, construction collective, émergente
Acteurs	Emetteur : initiateur (récepteur passif)	Participant à l'interaction
Nature	Verbale (langage explicite, dénotatif et informatif: expression fidèle des états mentaux)	Multiple : verbal, non verbale (gestes, posture, situation)
Finalité	Instrumentale : transmettre un message	Relationnelle : construire une relation
Structure	Suite de séquence linéaire, opérations et séquences manipulables, reproductibles en contexte expérimental	Système complexe ouvert
Niveaux	Unique : sens du message intentionnel, clair	Multiple : métacommunication, contenu et relation, ambiguïtés, paradoxes.

Tableau 1: Comparatif des deux modèles dominants de la communication

Ce modèle trouve son origine dans les travaux de l'anthropologue G. Bateson (1977) et se veut plus complexe que le précédent. Les membres de l'Ecole Palo Alto s'inspirent de ses travaux. Les grands principes de ses modèles s'appuient sur les travaux de Paul Watzlawick, élève de Bateson, dont les résultats ont pu être vulgarisés.

Dans ce modèle de l'orchestre, il est impossible de ne pas communiquer. Il faut considérer que le refus de communiquer constitue une forme de communication. Par exemple, le refus de

répondre à une question, laisse un champ d'interprétation assez large. De la même manière, le silence d'un individu, absorbé par une pensée, aura une signification pour celui qui le regarde, même si en apparence, il n'y a pas d'intention et d'interaction. Dans nos questionnaires, plusieurs interviewés nous ont fait part de l'observation de l'autre comme moyen de mieux comprendre les us et coutumes et pour mieux s'adapter à l'autre au moment de l'échange. Dans ce cas, l'interaction passe par la transmission d'un message éducatif à l'insu de celui qui le transmet. En apparence, ceux qui ont été observés n'ont pas souhaité communiquer, ils ont agité tout simplement; mais leurs actions ont eu une signification pour ceux qui les observaient.

En outre, ce modèle passe par de nombreux canaux: postures, expressions du visage, gestuelle, utilisation de l'espace, intonation de la voix, le regard. Pour Watzlawick « *tout comportement est communication* ». Cette communication s'inscrit dans un contexte qui va influencer concrètement sur la relation, la nature de l'échange. En effet, si l'on considère une phrase comme « je meurs de soif ! », elle n'aura clairement pas la même intention, ni la même portée, si elle est dite alors que l'on s'assoit devant un verre sur une terrasse de café en été ou si l'on nous fait marcher plusieurs kilomètres avant de pouvoir boire une goutte d'eau. Par ailleurs, le ton de la voix trahira l'état émotionnel de celui qui parle et aura une influence sur celui qui reçoit le message.

Le modèle télégraphique permettra d'analyser les échanges à distance (téléphone, ordinateur, vidéo conférence,...). Ce modèle assure une compréhension des schémas de communication interpersonnelle. Bien que tous ces modèles permettent de considérer la communication sous différents éclairages, faut-il encore rappeler que la communication :

- S'inscrit dans un espace / temps. Une communication intervient à un moment donné. Elle peut être fugace ou inscrite dans le temps.
- La communication est localisée si l'émetteur et le récepteur sont situés à un endroit donné. Elle est délocalisée, si le lieu d'émission est éloigné du lieu de réception.
- Elle s'appuie sur un code pour que la communication soit compréhensible. Il importe alors que l'émetteur et le récepteur s'accordent sur un code commun. En d'autres termes, le symbole ou le signe correspond au sens commun. Comme nous le verrons en traitant la langue, s'il n'y a pas correspondance, la communication risque d'être un échec.
- Elle passe parfois par un canal : il s'agira de tout ce qui est lié à la transmission du message (nouvelles technologies de l'information et de la communication, ..).
- Et met en interaction au minimum deux acteurs.

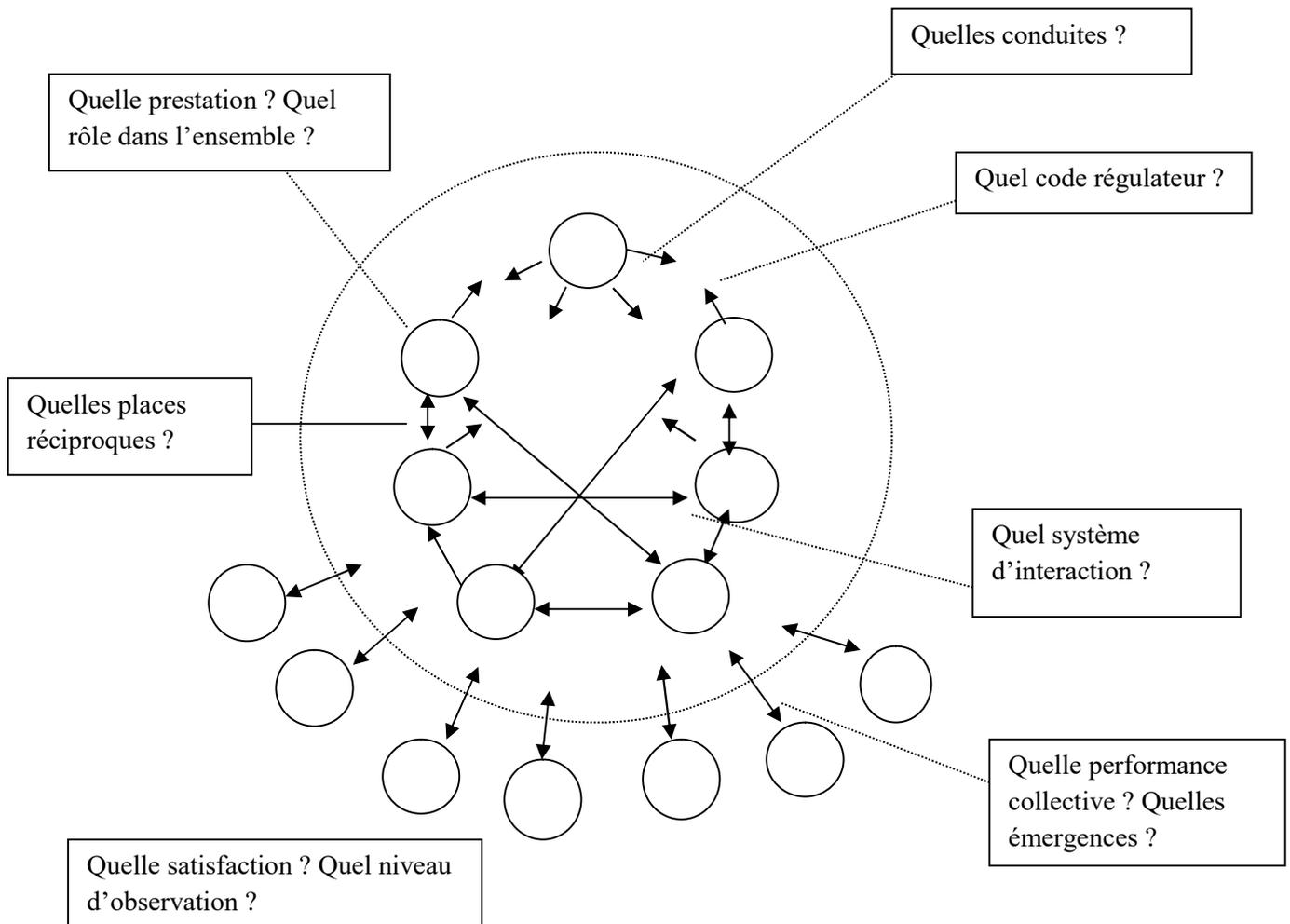


Figure 1 : Le modèle de l'orchestre (modèle graphique proposé par A. Mucchielli)

Aussi, l'École de Palo Alto a mis au point cinq axiomes de la communication qui servent de base solide.

« *On ne peut pas ne pas communiquer* » tel est le premier axiome. Tout est communication. Chaque comportement est un message qui répond à des messages et qui provoque des messages. « *Une communication comporte toujours deux niveaux : le contenu et la relation* » (deuxième axiome). Le contenu c'est l'indice, le message lui-même, ce que l'on veut communiquer. Tout ce qui relève de l'analogie donne des informations précieuses sur la relation entre les personnes. Tout en sachant que la relation englobe le contenu. Par exemple,

lorsque le directeur dit: « pouvez-vous me taper cette lettre ? » le contenu est un ordre. Mais entre collègue, le contenu peut être une prière pour un service mutuel.

« *La nature d'une relation dépend de la ponctuation dans les séquences entre les partenaires.* ». C'est le troisième axiome. Chacun prendra comme point de départ un point différent de l'autre et fera porter l'échec de la communication sur le partenaire. Une communication comporte toujours un cadrage. Il est important dans la lecture de la communication. Ces cadrages sont fixés par le découpage et le regard. Une communication se présente comme une suite ininterrompue dans laquelle on peut relever des segments. C'est le découpage ou bien la façon dont chaque sujet va segmenter la suite de production. Le découpage varie d'un sujet à un autre. Le regard c'est la manière dont on voit le comportement de l'autre.

Il existe *deux modèles de communication* : *le digital* (tout ce qui relève du verbal) exemple le fait de se saluer entre collègue ; *et l'analogique* relève tout ce qui est non-verbal. Il s'agit du quatrième axiome.

« *Tout échange de communication peut être symétrique ou complémentaire selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence* ». C'est le dernier axiome. D'où, l'existence de deux types de relations : la relation complémentaire (les individus ont une position différente, haute/basse) ; la relation symétrique (position identique). De là, on utilisera le terme d'interaction qui est définie comme une action réciproque que les participants dans une communication exercent les uns sur les autres. Et pour qu'il y ait interaction, il faut que toute communication s'intègre dans une situation. La situation n'est jamais identique à une autre. Cette situation exerce une influence capitale sur le déroulement de la communication. L'interaction inclue ainsi le verbal et le non-verbal (40% de la communication passe par le non-verbal).

Mais un dernier axiome a été pris en compte. Il s'agit de la « *métacommunication* » ou le discours sur le discours. Watzlawick fait allusion à quelque chose qui est simultanée, qui se dit au même moment. Elle facilite l'interprétation, l'explication complémentaire et n'inclut pas seulement le verbal.

c. Alex MUCCHIELLI et l'Ecole de Montpellier

Les apports véhiculés par Alex MUCCHIELLI et l'Ecole de Montpellier est intéressant car il permet de concevoir la communication comme étant un processus d'influence. L'intention va plus loin que la simple transmission d'un message. Il ne s'agit plus seulement de face à face mais d'émetteur/récepteur. En cela, il peut être aussi critiqué car il induit la tentative de persuasion des émetteurs sur les récepteurs et néglige ce que l'on peut appeler la rétroaction, c'est-à-dire, la réaction retour des récepteurs. Ici, il est considéré comme passif.

LASWELL a construit un programme de recherche sur les médias en se basant sur quelques questions fondamentales (qui ?, dit quoi ?, par quel moyen ? à qui ? avec quel effet ?). Ce programme est complété par le modèle proposé par A. MUCCHIELLI :

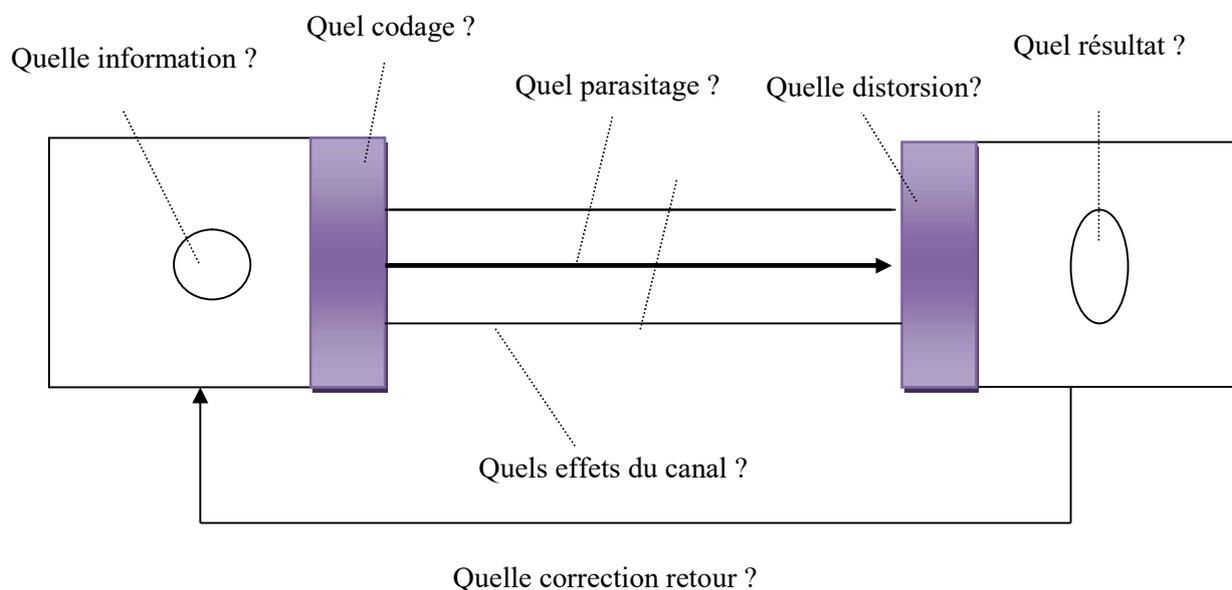


Figure 2: Le modèle du télégraphe version moderne selon Alex MUCCHIELLI

L'approche systémique

Elle a été inventée dans le cadre d'une science écologique en 1866. Haeckel a défini l'écologie comme la science qui étudie les relations entre les organismes vivants et le milieu dans lequel ils s'intègrent. Il existe des relations très étroites entre les organismes et leurs milieux, si bien qu'il a parlé de *binôme fondamental*.

Le système est un *ensemble d'éléments* qui possède des *attributs* et qui entretiennent entre eux des *rappports* très détaillés.

Muchielli a élaboré six principes³ de la théorie systémique qui se présente comme suit :

I. Toute communication n'existe que dans un système de communication.

La perception d'un système de communication nécessite un cadrage approprié d'une certaine ampleur. Toute communication est elle-même un système composé d'une partie de « contenu » et d'une partie « relationnelle ». La partie relationnelle de la communication est le plus souvent « implicite », c'est-à-dire non directement perceptible par les acteurs.

II. Tout système de communications forme un premier contexte par rapport auquel les communications qui le composent prennent un sens.

La partie « relationnelle » de toute communication forme toujours un contexte pour la partie « contenu » de cette même communication. La communication relationnelle agit par des processus non conscients.

III. Les communications d'un système de communications agissent à travers des boucles d'interaction sur les autres communications du système et sur elles-mêmes. Diverses interventions, naissant dans ces boucles, peuvent avoir le même résultat final sur un des éléments du système.

Les boucles de causalité circulaire sont régies par des règles d'action entre les acteurs. Les règles présidant aux échanges entre les acteurs d'un système de communications dépendent directement des enjeux de ces acteurs.

IV. Un système de communications est régi par des règles qui composent la « logique » de son fonctionnement.

La logique d'un système est le plus souvent, dépendante du système englobant. Il existe des forces homéostatiques internes au système c'est-à-dire des éléments qui permettent de maintenir la force de la communication. Un système puise alors sa force homéostatique dans les avantages que les acteurs retirent du jeu collectif (interaction). Lorsqu'un système de communications est mis en place entre des acteurs, le jeu qui est créé prend le pas sur les volontés des acteurs : « c'est le jeu qui mène le jeu ».

V. Des phénomènes émergents trouvent leur existence à travers et dans le fonctionnement du système de communications.

³ Alex MUCCHIELLI.-Théorie systémique des communications : principes et applications.- Paris : Armand Colin, 1999. - p.21.

Les émergences systémiques participent à la force homéostatique du système. Une communication peut avoir une action de restructuration du système des communications en place et faire émerger les phénomènes de sens.

VI. Les systèmes de communications et les éléments qui les composent sont le siège de phénomènes paradoxaux.

Tout système de communications est porteur de paradoxes. Le système de la communication humaine, avec sa partie « contenu » et sa partie « relationnelle », porte en lui des éléments de contradiction générant la « communication paradoxale ».

Le constructivisme

Le constructivisme est une théorie élaborée par des principes qui ont été mis au point par trois disciplines : la psychologie, la sociologie et la philosophie.

Selon KOHLER (1922), KOFFK (1937) et GUILLAUME (1937), le « cerveau humain procède à la mise en forme des réalités extérieures en fonction des intérêts, des attentes, des habitudes culturelles (linguistique) de l'individu ». La vision des réalités est modulée en fonction des attentes. La construction est une opération intellectuelle.

Il s'agit très souvent de reconstituer ou construire un ensemble à partir d'un ou plusieurs de ces ensembles. Cette construction s'applique surtout à l'interprétation d'une communication : c'est l'interprétation du sens. Est-ce qu'en constructivisme, il existe une réalité objective ?

L'Ecole de Palo Alto distingue deux types de réalités : réalité de premier ordre et la réalité de deuxième ordre. La réalité de premier ordre est la réalité objective (la dénotation). Tandis que la réalité du second ordre c'est la réalité subjective. C'est là qu'intervient la construction (connotation), la valeur supplémentaire que l'on rajoute à la dénotation, construit par l'esprit. A partir d'un élément dans un système, on peut construire un ensemble cohérent.

Pour l'Ecole de Montpellier, le sens n'est pas donné mais une construction. Toutefois construit par qui et comment ?

Par qui ? Pour le linguiste, la construction du sens c'est l'affaire de l'émetteur. Le récepteur n'intervient pas. Mais pour les SIC, le sens est construit par les participants à la communication dans et à travers les échanges. La construction du sens sera une co-construction par une communication commune. Comment ? la construction se fait en fonction et à travers la langue utilisée. Le sujet construit les réalités du monde dans lesquelles il vit et à travers sa langue. Des réalités qui n'existent que dans sa langue et qui n'existent non plus que pour le sujet. Cette construction se fait en fonction des contextes (environnement, situation,

caractères des acteurs, etc.). On distingue deux types de contexte : le contexte immédiat qui englobe les circonstances particulières et précise dans quel contexte on communique et le contexte global qui est constitué par la société, la culture. La lecture d'une communication ou l'interprétation donnée à une communication est façonnée par la construction de tous ces éléments : les langues utilisées, le contexte immédiat et le contexte global.

Théorie des processus de la communication

La théorie des processus de communication repose sur trois théorèmes :

- Le théorème de la signification environnement de système de communication : la communication établie a un sens pour les autres. Communication qui est intégrée dans un système. On peut constater l'existence d'une boucle de récursivité.
- Le théorème de la naissance du sens à travers la contextualisation. Le sens naît à travers la remise en relation. Un élément qui la compose dans les contextes où se déroule la communication.
- Le théorème de l'intervention des processus de communications : à travers les « processus » (action de communication) intégrés dans les contextes, une situation de communications donne naissance à la construction de sens.

La théorie sert à construire le sens de la communication qui se déroule en interpellant, en modifiant ou en mettant en place des éléments contextuels. Le sens provient de l'émergence provenant de la mise en relation de l'acte de communication avec les contextes dans lesquels il s'insère⁴. Comment le sens est-il lié aux contextes dans lesquels il s'insère ? Comment le travail sur ces contextes transforme-t-il le sens des communications émergentes ?

Nous avons vu que l'influence dépend du sens final créé par la conduite à travers la manipulation des objets constitutifs des contextes. Pour reconstruire la situation, la théorie des « processus de la communication » nous donne une méthode rigoureuse pour sa reconstruction. En effet, cette théorie propose de décomposer toute situation de communication en un certain nombre de « contextes » la composant.

MUCCHIELLI relève au total sept concepts qu'on considère d'une manière arbitraire. Tous ces contextes sont présents en même temps et enchevêtrés entre eux (comme nous le montre le tableau ci-dessous). Dans chaque contexte, il peut y avoir un ou plusieurs éléments forts

⁴ Alex MUCCHIELLI. – Théorie des processus de la communication ». – Paris : Armand Colin, 1999. – p.9.

pertinents dit « éléments significatifs ». Ces éléments significatifs s'imposent sur les acteurs en question. Il joue le rôle d'inducteur dans la situation. Il concentre autour de lui les autres éléments des autres contextes qui feront une configuration typique se rapprochant de la situation idiomatique standard. C'est cette situation particulière qui aboutit aux communications généralisées. Les transformations des contextes qui se font sous l'impact des communications font surgir des significations différentes. En effet, le sens est lié aux contextes. Si l'on modifie les contextes, le sens des choses faites dans les contextes se modifiera aussi.⁵

Contexte spatial	Processus de contextualisation spatiale et physique	Ce qui est dit prend un sens par rapport à la disposition du lieu et ses contraintes s'imposant à tous les acteurs.
Contexte physique et sensoriel		Ce qui est dit prend un sens par rapport à l'ensemble des éléments sensoriels : la vue, l'ouïe, le toucher, le goût, l'odorat et la mémoire.
Contexte temporel	Processus de contextualisation temporelle	Ce qui est dit à tel moment prend un sens par rapport à ce qui a été dit auparavant.
Contexte des positions respectives des acteurs	Processus de positionnement et de structuration des relations	Ce qui a été dit prend un sens par rapport au positionnement de ces acteurs.
Contexte de relation social immédiat	Processus de construction de référents relationnels ou de qualité de la relation	Ce qui est dit prend un sens dans l'ensemble du système interactionnel créé.
Contexte culturel ou subculturel de référence aux normes et règles collectivement partagées	Processus d'appel ou de construction de normes	Ce qui est dit prend un sens par rapport à ces normes, appelées ou construites au cours des échanges.
Contexte expressif des identités des acteurs	Processus de l'expression de l'identité	Ce qui est dit prend un sens par rapport à ce qu'on l'on sait ou ce qui est affiché des intentions et des enjeux des acteurs en présence.

Tableau 2: Tableau récapitulatif des sept contextes (Alex Mucchielli)

⁵Alex MUCCHIELLI. – L'art d'influencer: Analyse des techniques de manipulation. – Paris : Armand Colin, 2000. - p.56.- (Collection U).

- **La contextualisation** permet de comprendre le sens. Pour la linguistique, le sens est construit par l'échange dans le contexte dénonciation. Ce contexte n'est autre que le donateur de sens. Ainsi, un recadrage s'impose. Redéfinir la situation ou passer à une métavue de la situation. Car « la communication est liée au sens qu'elle prend dans le contexte de référence globale de l'auteur⁶ ». Faire une métacommunication c'est-à-dire une retrospection de la communication faite en dehors du contexte.

- Vient ensuite, **l'influence** ou la recherche des relations de cause à effet. Ce terme connaît une évolution constante. Au départ, l'influence est définie comme un fluide subtil et spirituel agissant sur l'esprit humain. Puis, pour la science (Rostang et Moscovici), elle est un objet terrestre et humain. Actuellement, elle est recherche de relation de causalité linéaire.

Mais pour les SIC, le phénomène d'influence est une « synthèse réductrice à un mécanisme général d'un ensemble de phénomènes complexes et récurrents⁷ ».

La conception causaliste linéaire de l'influence revêt une dimension « influente de toute communication » (les actions de communications ont pour but de produire des effets). L'acte de communication apparaît pour beaucoup de spécialistes de la communication comme fondamentalement destiné à « produire des effets ». L'influence serait alors le processus fondamental de la communication et la communication viserait à faire croire ou à faire penser. La finalité de l'influence de la communication humaine est soulignée pour le psychosociologue R. Ghiglione qui énonce que « dans la mesure où tout échange communicatif est porteur d'enjeux et où il est co-construction d'une réalité. Il est tentative d'aliénation de l'autre par l'un et/ou de l'un par l'autre : tentative d'imposer un monde possible qui assure à l'un ou à l'autre la maîtrise des enjeux » mais par delà la restructuration des relations proposées par la communication. Ghiglione évoque aussi « l'imposition d'un monde » : représentation de la situation⁸.

Par ailleurs, elle est une injonction implicite de toute parole (tout énoncé d'une langue se donne et tire leur sens du fait qu'il impose à l'interlocuteur un type déterminé de conclusion).

⁶ Alex MUCCHIELLI. – Théorie des processus de la communication. – Paris : Armand Colin, 1998. – p.17.

⁷ Alex MUCCHIELLI. – Théorie des processus de la communication. – Paris : Armand Colin, 1998. – p.88.

⁸ Alex MUCCHIELLI. – Théorie des processus de la communication. – Paris : Armand Colin, 2002. – p. 90.

3. Langage, langue et parole

La linguistique ou l'étude du langage humain aide à démontrer le rôle de la langue dans les relations interpersonnelles et dans la communication organisationnelle. Auteur de certains concepts fondamentaux dans le domaine de la linguistique, Ferdinand de Saussure a notamment établi une distinction entre le langage, la langue et la parole.

a. Le langage

Le langage est la « *faculté de mettre en œuvre un système de signes linguistiques (qui constituent la langue) permettant la communication et l'expression de la pensée* ». Pour Rousseau⁹, le langage est défini comme « *art de communiquer nos idées qui dépend moins des organes qui nous servent à cette communication que d'une faculté propre à l'homme, qui fait employer ses organes à cet usage* ».

A la différence des animaux qui communiquent par des codes et des signaux qui visent à déclencher un certain comportement lié à un besoin, le langage humain présente des capacités supplémentaires définies comme suit :

– *La capacité à l'alternance* : le langage humain permet de rentrer en relation avec son interlocuteur en établissant une véritable communication à double sens, en contraste avec la communication animale qui sert à déclencher une action spécifique.

– *La capacité d'abstraction* : le langage humain ne se limite pas à l'expression d'un réel présent, mais permet de parler d'une situation potentielle future ou de la mémoire du passé.

– *La capacité d'argumentation* : le langage humain permet un échange pour défendre un point de vue ou faire accepter son point de vue à son interlocuteur par le biais d'un débat intellectuel. Ceci suppose une certaine structure et manipulation du langage.

– *La capacité d'apprentissage* : le langage humain est acquis (l'homme doit apprendre à parler) tandis que le langage animal est inné.

Pour William Latov, le langage est « *une forme de comportement social* » et une « *source de malentendus* ». Plusieurs langages peuvent coexister au sein d'une même langue et la plupart des personnes, interviewées pendant nos études pratiques, ont déclaré avoir recours à un langage métier. Citons par exemple le jargon juridique ou le jargon informatique décrit pour ce dernier comme « *un langage propre aux représentants des professions gravitant autour de l'informatique. Discutant essentiellement par messages courts, ces individus utilisent en excès des abréviations et des acronymes, souvent d'origine anglophone* ». Ces pseudo-langages créent une base de communication en s'appuyant sur les termes techniques et les centres

⁹ Jean-Jacques ROUSSEAU. – Essai sur l'origine des langues. – Paris : Gallimard, 1990. – p. 25.

d'intérêts propres au métier. Dans un contexte multiculturel, le langage métier s'adapte souvent en impliquant une standardisation des termes spécifiques à la fonction. Dans certains cas, le langage « métier » fusionne avec le langage « entreprise » pour produire un système de communication très spécifique à un contexte de travail particulier. Le rapport du langage à la pensée n'est que l'histoire de la poule et de l'œuf car le langage ne fait qu'exprimer une pensée.

b. La langue

La langue est le « *produit social de la faculté du langage et un ensemble de conventions nécessaires adoptées par le corps social pour permettre l'exercice de cette faculté chez les individus¹⁰* ». Ainsi, la **langue** serait un système de signes utilisé par l'ensemble d'une communauté tel que l'anglais ou le français. Dans le contexte international actuel, nous entendons parler de langues hybrides à l'exemple de l'«euro français» ou le « Global English ». Il est bon de rappeler tout de même que notre langue est le reflet de notre culture, celle dans laquelle on a grandi, et qui fait un des liens principaux de la communauté à laquelle on appartient. La langue nous permet de créer des relations interpersonnelles en rentrant dans un échange avec un ou plusieurs interlocuteurs et sert à transmettre un patrimoine collectif de génération en génération. Elle fait partie intégrante de l'identité sociale d'une personne ou d'une collectivité et conditionne souvent notre façon de voir le monde, «les limites de ma langue signifient les limites de mon propre monde». La langue permet également de situer notre appartenance à une classe sociale.

c. La parole

Ferdinand de Saussure définit la parole comme « *l'utilisation effective du système de la langue par les locuteurs* ». Dans l'entreprise, on parle de la parole monogérée à l'image d'une plaidoirie dans laquelle l'avocat construit seul ses propos et polygérée à celui de l'aller-retour de communication entre l'enseignant et ses élèves en classe).

¹⁰ Ferdinand DE SAUSSURE. – Cours de linguistique générale. – Paris : Payot, 1995. – p. 35.

Conclusion partielle

Dans le langage des spécialistes, nous dit Alex Mucchielli, le terme de « communication » devrait toujours être suivi d'un référencement théorique. Tout phénomène de transformation s'insère dans un ensemble qu'il faut aussi prendre en compte si on ne veut pas réduire la compréhension à une causalité linéaire simpliste. Pour les SIC, la communication est perçue comme un processus étudiant les relations que l'on peut aussi concevoir comme un échange, le fait de transmettre quelque chose, un message ou une information via un ensemble de moyens et techniques permettant la diffusion. Les communications d'entreprise englobent en général deux grands types de communication : la communication interne et la communication externe.

Plusieurs apports de la communication ont été élaborés par les spécialistes mais nous ne retenons que les apports apportés par l'Ecole de Palo Alto et Alex Mucchielli. Le modèle de l'orchestre de l'Ecole de Palo Alto, inspiré par les travaux de Watzlawick, est un modèle centré sur les dimensions sociales de la communication et assure une compréhension des schémas de communication interpersonnelle. Les apports véhiculés par Alex Mucchielli est très intéressant car il considère la communication comme un processus d'influence. Il a alors élaboré différentes approches pour étudier la communication à savoir l'approche systémique, inventé dans le cadre de l'écologie, qui nous dit que la communication est toujours insérée et étudiée dans le système dans lequel elle est intégrée. Le constructivisme qui considère que le sens se construit car il n'est pas donné. Et la théorie des processus de la communication qui nous donne une méthode plus rigoureuse pour reconstruire la situation de communication. Aussi, s'avère-il important dans notre étude de faire la distinction entre le langage, la langue et la parole selon une distinction qui a été faite par Ferdinand De Saussure.

Chapitre 2 : La typologie « S » de la communication

1. La typologie organisationnelle

a. Définition générale d'une organisation

Le Petit Larousse définit l'organisation comme une « association qui propose des buts déterminés ». C'est-à-dire un regroupement d'individu ou de société qui œuvre pour les mêmes objectifs.

Définition technique et scientifique selon les SIC

Les SIC vont définir l'organisation comme un système, un lieu de débat sur les problématiques situationnelles. Un ensemble de flux ouvrant pour les mêmes objectifs. En effet, les SIC privilégient la notion de situation car une communication est toujours faite dans une situation d'où elle prend son sens. La première situation dans l'organisation est le fameux **contexte organisationnel**. Or, comme à une situation correspond une problématique (elle définit une grande partie de la situation), la communication va donc servir à l'organisation pour résoudre les problèmes standards.

« L'organisation n'appartient pas au monde matériel puisque ce n'est pas un objet que nous pouvons voir, toucher, faire goûter ou d'une manière générale percevoir par les sens. Elle appartient à l'univers des objets imaginaires¹¹ ».

Pour l'Ecole de Palo Alto, elle est définie comme une réalité vivante. Ensemble au sein duquel nous nous résignons à ne pas tout démembrer et que nous ne connaissons que par quelques étiquettes qui nous dirons la position relative sans son environnement ».

Mucchielli la définit comme « *tout entreprise collective impliquant un groupe humain ayant des objectifs explicites, fonctionnant selon un agencement spécifique et ayant des échanges de différentes natures avec ces différents environnements* ». Pour lui, une organisation est un organisme social suivant des normes qui doivent être respectées par la majorité. Qui dit entreprise dit entreprendre, qui, est différent du terme organiser. Ces objectifs explicites sont posés à l'avance par la hiérarchie. Des objectifs qui doivent être clairs, accessibles et compréhensibles pour tout ce qui travail à l'intérieur et peuvent être élargis de l'extérieur. Dans le cas contraire, il est nécessaire d'adopter une métacommunication à chaque catégorie à commencer par les dirigeants ainsi que les employés. Ces dirigeants doivent se communiquer

¹¹ Alex MUCCHIELLI. – La communication interne : Les clés de renouvellement. – Paris : Armand Colin, 2002. – p.80.

entre eux pour transmettre ces objectifs aux personnels (informer). Cependant, ces objectifs peuvent changer en cours de route. Ce groupement hétéroclite d'individu ne fonctionne que dans un agencement spécifique c'est-à-dire qu'il ne fonctionne que dans un système ou structure propre à l'entreprise. Et enfin, ces individus ont des échanges de différentes natures entre eux. Qui dit échange dit communication. Une organisation est obligée d'instaurer des échanges puisqu'elle est composée d'éléments hétéroclites. Or, s'ils sont amenés à faire des actions, comment les amener à accepter, à vouloir être motivés pour travailler ensemble et œuvrer pour les mêmes objectifs ?

Communiquer est ainsi devenu dans nos sociétés modernes une nécessité. En effet, la communication revêt aujourd'hui, diverses formes et l'amalgame entre communication et information est très fréquente. Informer n'est cependant pas équivalent à communiquer, même si les deux paramètres sont indispensables dans une entreprise : un défaut de communication ne favorise pas la cohésion, un défaut d'information peut générer des rumeurs.

S'intéresser à la communication dans l'organisation aide concrètement à comprendre toutes les dimensions qu'elle revêt et permet d'appréhender les conséquences lorsqu'elle fait défaut ou lorsqu'elle est défaillante. Communiquer est un processus interactif qui vise à donner du sens à la relation. C'est donc construire une définition commune des situations ou encore offrir du sens à des faits, des événements pour agir. Il est important de noter que le sens ne préexiste pas, il se construit. Il est clair pour tous que la communication parfaite est une utopie. Cela ne signifie pas de renoncer à toute recherche de rationalité. Les codes véhiculés par le langage peuvent permettre d'approcher une dimension a priori rationnelle de la communication. Les éléments qui vont suivre pourront nous aider à vérifier cette proposition.

b. Différents types d'organisation

On peut relever deux grands types d'organisation : l'entreprise et l'institution.

L'entreprise est un groupement d'individu, relié par une structure œuvrant pour un même objectif. De là, la communication est considérée comme un outil indispensable. En général, une entreprise suit trois étapes de production : la naissance, la période de survie et le développement. A la différence d'une institution, une entreprise a un but lucratif.

L'institution est un groupement d'individu, relié par une structure et qui œuvre pour un objectif à caractère social au service de la société.

Dans notre cas, l'organisation que nous allons étudier est l'entreprise, plus précisément les communications en entreprise. Les communications d'entreprise sont « un ensemble de

techniques et de technologies de gestion social¹² ». Les actions concrètes mises en œuvre par ces techniques s'articulent autour de trois grandes finalités. Forger une identité forte afin de valoriser l'entreprise, favoriser l'émergence d'un nouveau management du travail et participer à la modernisation de la production, des conditions et des structures de production essentiellement réalisées à l'aide des N.TIC. Il convient ici de nous interroger sur les processus de communication au sein des organisations.

2. La communication des entreprises

a. Caractéristiques d'une entreprise

Une organisation relève quatre traits caractéristiques : la taille socio stratégique, le statut, la branche d'activité et l'histoire de l'entreprise.

- Taille socio-stratégique : englobe le chiffre d'affaire, l'exportation, le bassin d'emploi et le nombre d'emploi. La taille permet de choisir la stratégie adoptée par l'entreprise. La combinaison de ces quatre paramètres permet d'évaluer les besoins et la nature de la communication à instaurer au sein de l'entreprise (communication interne).

Le *chiffre d'affaire* est différent du capital et du bénéfice. C'est le volume de la masse financière qui circule au sein de l'entreprise (l'argent qui entre et qui sort mais que l'on ne peut pas partager). Le chiffre d'affaire détermine la capacité contractuelle de l'entreprise, la hauteur des contrats à signer.

L'*exportation* (vendre à l'extérieur) permet de distinguer deux types d'entreprises : celle qui exporte et celle qui n'exporte pas qui n'est pas un atout indéniable.

Le *bassin d'emploi* : beaucoup d'entreprise possède au moins trois entités, l'usine de fabrication ; l'entité de vente et l'administration qui peuvent être regroupées sur un même site. Mais beaucoup d'entreprise ont des entités dispersées sur différents sites.

Le *nombre d'emploi* : ce n'est pas le nombre d'emploi d'une entreprise qui détermine la taille d'une entreprise.

¹² Alex MUCCHIELLI. – Les sciences de l'information et de la communication. – 4^e éd. –Paris : Hachette, 2001. – p.53.

- Le statut

_ *Statut juridique* détermine les modalités de fonction et de décision. On peut distinguer quatre formes : *Société Anonyme (S.A) dirigée par le conseil d'administration.

*Société A Responsabilité Limitée (S.A.R.L).

*Société coopérative : on a des coopérateurs qui ont le même statut.

*Sociétés mutuelles à but lucratif. Association volontaire et conditionner par le paiement d'une cotisation permettant d'assurer les mutualistes contre les risques.

_ *Stratégie* : est définie comme la démarche raisonnée en vue d'obtenir une victoire selon la durée. Qui dit démarche dit étape à suivre. La stratégie positionne l'entreprise dans le futur. Elle définit en général la survie de l'entreprise. En effet, une entreprise est née pour vivre et cela grâce aux projets envisagés. Le projet de croissance de l'entreprise relève de trois dimensions temporelles classiques. Ce positionnement peut être à court terme, à moyen terme ou à long terme. De la naissance à la création de l'entreprise ou période de survie correspond le positionnement à court terme. D'une durée d'une année ou deux (voire trois ans).

La durée d'une stratégie à moyen terme est de trois à quatre ans. Vivre, se développer, faire des économies, investir ou réinvestir tels sont ses objectifs. Ce positionnement consiste à améliorer les conditions de production et la gestion de l'entreprise.

Le long terme positionne l'entreprise dans le futur. La durée est de cinq à six ans. Ce positionnement nécessite des prévisions et prospections.

_ *L'organisation-management*

Comme une organisation présente des éléments hétéroclites, il est nécessaire de diriger et d'organiser. De ce fait, une entreprise doit gérer au minimum quatre systèmes : la planification, l'organisation, le contrôle et l'information.

*La planification est l'établissement et prévision des calendriers budgétaires. C'est en quelque sorte la planification de la production, des ventes.

*L'organisation correspond à l'administration quotidienne des tâches de l'administration éventuelle de la trésorerie.

*Le contrôle consiste à vérifier la qualité des tâches, des travaux par la quantité, le respect des quotas par l'utilisation du budget.

*L'information relève les actions de la gestion. Il faut traduire la définition des tâches et ses évolutions auprès du personnel.

- La branche d'activité nécessite de mettre de l'ordre. On peut distinguer quatre branches principales : *l'industrie lourde ou de transformation ; *le tourisme, l'hôtellerie ; *l'industrie de consommation (fabrication immédiat des produits qui atterrissent sur les

consommateurs) ; *les services qui reposent sur deux critères : le public concerné et la nature du produit.

- L'histoire de l'entreprise.

Une entreprise est considérée comme un corps social vivant. Ainsi, elle a sa propre vie et doit évoluer. Cette évolution concerne différents aspects : les objectifs : ne pas toujours avoir les mêmes objectifs pendant dix ans ou plus ; les approches des problèmes ; l'acquisition des expériences ; la connaissance du marché ; la maîtrise des techniques et des technologies.

Au bout de vingt-cinq ans, sur le plan personnel, le corps social se reproduit. De même, pour la succession des supérieurs. Pour les consommateurs, le changement de tradition, de goût, de génération. Une entreprise n'a pas de réalité sociale avant ces barrières de vingt-cinq ans.

- Structure d'une organisation

L'organigramme définit la structure d'une entreprise. Il permet d'apprécier la prédominance d'un système de valeurs ou d'un système de rationalité dans l'entreprise. Tous les personnels doivent suivre cette hiérarchie ainsi définie au préalable. En général, il est présenté sous deux tendances archétypiques : hiérarchisé ou sectorisé incluant les quatre systèmes dans l'organisation interne d'une entreprise : la planification, l'organisation, le contrôle et l'information. La communication organisationnelle s'intègre dans un système qui se situe sur deux niveaux : la structure de l'organisation et la structure de l'entité qui va s'occuper de la communication organisationnelle. Qui peut ne pas exister mais gérer par un individu. MUCCHIELLI relève quatre types d'organigrammes :

- L'organigramme officiel : approuvé par les autorités compétentes.
- L'organigramme fonctionnel renvoi à ce qui se passe dans la réalité.
- L'organigramme subjectif ou perçu est ce que l'individu à créer lui-même
- L'organigramme idéal est l'organigramme tel qu'il devrait être.

b. « Communication organisation » proprement dit

La mission de l'entreprise englobe la gestion de l'image et l'organisation proprement dit. Aussi, la communication globale de l'entreprise se résume-t-elle par les deux aspects de la communication : la communication interne et la communication externe.

▪ La communication interne

Selon I.C.I Pharma, la communication interne consiste à « *concevoir et faire vivre, en liaison avec la hiérarchie, une politique de communication interne. Cela permet de développer une adhésion optimale du personnel aux objectifs de l'entreprise et à ses valeurs* ». Ici, la communication vise à donner du sens à l'action des individus à l'intérieur de l'entreprise.

La communication interne intervient sur trois axes : la gestion permanente, la gestion de crise et la gestion des projets. Elle a pour objet de promouvoir l'image interne de l'entreprise qui englobe le slogan, le logo, le code vestimentaire des personnels, le site web de la société et le journal interne.

▪ La communication externe

La communication externe de l'entreprise se caractérise par ses actions externes. En d'autres termes, les relations publiques, les activités de sponsoring, l'imbrication des pratiques au sein de l'entreprise qui se fait soit à travers l'utilisation des publications internes comme le journal interne, lettre d'information, mailing. Toutes ces pratiques de communication sont jouées diversement sur les dimensions du contenu ou de la relation.

L'organisation est orientée sur trois axes de la communication : la gestion permanente, la gestion de crise et la gestion des projets.

*La gestion permanente est la gestion au quotidienne des différentes activités.

*La gestion de crise : une entreprise est toujours confrontée à des crises. Cette crise à un caractère provisoire et doit avoir une fin.

*Une organisation doit avoir des projets. Des projets à court, à moyen ou à long terme.

3. Les enjeux de la communication

La communication dans les organisations s'organise principalement autour de l'idée de faire passer un message. Celui-ci peut prendre différentes formes (information, émotion, influencer, ...). Nous pouvons identifier des enjeux :

a. D'ordre identitaire

L'identité individuelle se construit avec le regard de l'autre. C'est la raison pour laquelle il y a une attente tacite entre les acteurs : l'image doit être confirmée par l'autre, de la même manière que l'on cherche dans le regard et l'attitude de l'autre des signes d'acquiescement signifiant que le message est clair. Plus le rôle, le positionnement social, hiérarchique seront clairement identifiés, meilleure sera la communication. Mais encore faut-il parler le même langage. Le fait culturel n'est pas neutre. La communication concerne tous les êtres vivants, mais ce qui est propre aux hommes, c'est la possibilité qu'ils ont de désigner des objets du monde réel par des combinaisons de son arbitraire. C'est ainsi qu'entre locuteurs se recrée un monde.

b. D'ordre relationnel

La relation à autrui constitue un vrai enjeu, car elle n'est pas sécurisée. Au-delà des rites d'interaction simple comme la courtoisie par exemple, il y a un risque de rejet (non réponse au mail, évitement, ...), d'intrusion. Les échanges dans l'entreprise bien qu'elles soient normées par l'identité situationnelle, ne sont pas normées dans toutes ces configurations. Un fonctionnement plus personnel reprend le dessus et on parle parfois d'électron libre dans les organisations. Il s'agit d'insoumis volontaires qui agissent de manière très autonome et parfois imprévisible.

c. D'ordre territorial

L'intrusion constitue une crainte, et cela suppose qu'il faut protéger son espace. L'espace peut être géographique, matérialisé par une zone (une zone de travail, un bureau, ...), mais également symbolique (s'immiscer dans le travail de l'autre, ...). Défendre son espace constitue également l'un des enjeux dans les entreprises. Et pour cela, le pouvoir constitue un des moyens possibles. L'information est, d'une certaine manière, un territoire. On sait où l'on ne sait pas, sous entendu : on est de la partie ou pas. Chaque information relève d'un degré d'importance variable et l'enjeu sera de maîtriser cet espace «VIP».

Conclusion partielle

Dans notre cas, la typologie de communication prise en considération dans une entreprise est celle qui est définie comme un ensemble de techniques et de technologies de gestion sociale d'après Alex Mucchielli. Elle a ses propres caractéristiques, ses propres moyens et sa propre structure. Ce qui permet de la différencier des autres entreprises. Les enjeux d'une telle communication peuvent être d'ordre identitaire, puisque l'identité d'un individu se construit avec le regard de l'autre. D'ordre relationnel, car la relation à autrui constitue un vrai enjeu puisqu'elle n'est pas sécurisée. Et d'ordre territorial puisqu'il faut protéger son espace de toute intrusion.

L'étude de la communication dans ce cadre permet, selon Mucchielli, de faire ressortir six (6) processus de communication¹³ :

1. *La construction de sens*: se faire comprendre par son interlocuteur est essentiel et passe par l'échange de signes et de symboles auxquels on accorde la même signification. Cette communication s'effectue dans différents contextes (social, culturel, ..).
2. *L'appel aux référents collectifs*: toutes interactions présupposent une série de données partagées (connaissances linguistiques, représentations sociales, normes relationnelles).
3. *La structuration des relations*: il s'agit de sa position dans la relation (intime ou distante, égalitaire ou hiérarchique, consensuelle ou conflictuelle,...).
4. *L'expression de l'identité des acteurs*: notre communication révèle qui nous sommes (valeurs, attitudes, ...).
5. *L'émergence de l'information*: L'information prend son sens dans le système des intentions prioritaires de l'acteur auquel elle est destinée.
6. *L'influence*.

Au sein d'une organisation, ces processus trouvent leurs places autour de différents questionnements : Quel est le contexte ? Qu'attend-on de la communication dans ce cadre-là ? Quels sont les enjeux de la communication ? Quelles relations les acteurs entretiennent-ils ? Quels sont leur logique d'action et leurs enjeux propres ? Quelles techniques de communication utiliser ?

¹³ Alex MUCCHIELLI. – Les sciences de l'information et de la communication. – 4^e éd. – Paris : Hachette, 2001. – p.69.

Chapitre 3 : Présentation de la pluralité linguistique dans les entreprises

Le contact de langue est un phénomène répandu dans le monde. Il représente chaque situation où la présence simultanée de deux langues affecte le comportement langagier d'un individu. Autrement dit, ce phénomène peut se définir comme étant un concept linguistique qui signifie l'utilisation variable des langues ou des variétés linguistiques diverses par un individu ou un groupe à des degrés différents.

Ainsi, plusieurs recherches en sociolinguistique ont tenté de décrire et de comprendre les pratiques langagières des individus bilingues ou plurilingues qui se caractérisent par l'emploi de plusieurs langues. Ces recherches se sont intéressées non seulement aux représentations des langues parlées (ou en présence) mais aussi à l'ensemble des phénomènes qui découlent du contact de ces derniers.

1. Situation de diglossie

a. Définition de la diglossie

Le concept de diglossie est indissociable de la diversité linguistique dans un pays, du statut de chaque langue dans la société ainsi que des facteurs extralinguistiques qui décident parfois du choix de telle ou telle langue par les sujets parlants. La situation diglossique exige l'emploi de codes linguistiques différents (ou des variétés de langues) dans des situations ou des contextes bien distincts. Dans la littérature sociolinguistique, on entend parfois à poser, d'une part, *bilinguisme* et *diglossie*, d'autre part, *contact* et *conflit* lorsqu'il s'agit de rendre compte de la présence de deux ou plusieurs langues au sein d'une même société. Le terme *diglossie*¹⁴ n'est pas le simple équivalent d'origine grecque du terme *bilinguisme*¹⁵ d'origine latine. Il a été forgé pour nommer une situation sociolinguistique où deux langues sont bien parlées, mais chacune selon des modalités très particulières. C'est sur la nature de ces modalités, leur acceptation et leur permanence que les avis divergent : certains ne reconnaissent qu'un simple partage des statuts et des usages parfaitement codifiés, d'autres dénoncent un leurre : celui de la présence d'une langue sur une autre qui, dans la plupart des situations concernées, ne manque pas d'être conflictuelles.

¹⁴ Du grec. Di : deux-, glosa : parler, communiquer, langue (glossématique, linguistique)

¹⁵ Du latin, Bi : deux, langues.

Le concept de *diglossie* va réapparaître aux Etats-Unis en 1959 dans un article célèbre de C. Ferguson, « *Diglossia* »(1959), où l'auteur, tout en reconnaissant qu'il emprunte le terme, va lui donner une teneur conceptuelle sensiblement différente de celle de Psichari (1928).

A partir de plusieurs situations sociolinguistiques comme celles du pays arabe, la Suisse alémanique, Haïti, ou la Grèce, Ferguson va considérer qu'il y a diglossie lorsque deux variétés de la même langue sont en usage dans une société avec des fonctions socioculturelles certes différentes mais parfaitement complémentaires. L'une de ces variétés est considérée « haut » (*high*) donc valorisée, investie de prestige par la communauté : elle est essentiellement utilisée à l'écrit (dans la littérature en particulier) ou dans des situations d'oralité formelle, et elle est enseignée. L'autre, considérée comme « basse » (*low*), est celle des communications ordinaires, de la vie quotidienne et réservée à l'oral. Ainsi, Ferguson donne de la diglossie la définition suivante : « *La diglossie est une situation linguistique relativement stable, où, en plus de la ou des variétés acquises en premier, on trouve aussi une variété superposée, très divergente et hautement codifiée, souvent plus complexe au niveau grammatical, et qui est le support d'une vaste littérature écrite et prestigieuse. Cette variété est généralement acquise dans le système éducatif, et utilisée plus souvent à l'écrit ou dans les situations formelles du discours. Elle n'est pas cependant utilisée par aucun groupe de la communauté dans la conversation courante*»¹⁶.

Rappelons que les traits qui préconisent pour diagnostiquer une situation de diglossie se répartissent en deux catégories¹⁷ :

- les traits linguistiques, qui renvoient à la notion de parenté génétique ou à celle de variétés d'une seule et même langue mais la nature des divergences entre les deux idiomes justifie la distinction entre variété haute et variété basse ;
- les traits sociologiques qui renvoient à une inégalité socioculturelle susceptible de se manifester sous différentes formes mais qui justifie l'opposition entre variété haute et variété basse.

¹⁶ C. Ferguson. – *Diglossia*, Word. Vol. 15 n°2, p.336, cite par J. GARMADI, PUF, 1981. – p. 139.

¹⁷ Elisa RAFITOSON. – Aspect de la diglossie français/malgache. in *Les politiques linguistiques, Mythes et Réalités*, FMA, Beyrouth, 1996. – p. 272.

b. Situation sociolinguistique à Madagascar

–*Les principales langues en présence*

Depuis la colonisation, la situation sociolinguistique à Madagascar est caractérisée par l'existence de deux langues : le malgache et le français¹⁸.

La langue malgache se subdivise en plusieurs régiolectes (dix-huit théoriquement) mais représentée par la variété *merina* (le parler de la région d'Antananarivo). Elle possède une forme écrite depuis 1810.

Le français utilisé à Madagascar présente très peu de divergences par rapport au français standard de l'hexagone.

En prenant comme référence la typologie de Stewart¹⁹, on peut résumer les caractéristiques du malgache officiel et du français par le tableau ci-dessous :

	T r a i t s d e d é f i n i t i o n			
	Standardisation	A u t o n o m i e	H i s t o r i c i t é	V i t a l i t é
M a l g a c h e	+	+	+	+
F r a n ç a i s	+	+	+	+

Tableau 3 : Caractéristiques du malgache officiel et du français selon la typologie de Stewart

–*L'évolution des rapports entre le malgache et le français*

Nous ne prenons en compte que la période coloniale (1896-1960) et celle de l'après-indépendance qui débute en 1960. Tout simplement par le fait que ce n'est qu'à partir de ces deux périodes que requièrent l'utilisation du terme de « diglossie ».

La *période coloniale* a été marquée par la détermination du pays colonisateur à imposer sa langue par le biais de deux actions parallèles et complémentaires : mettre l'accent sur les avantages de sa propre langue (la francisation) tout en reléguant la langue locale au rang de vernaculaire à la fois inapte à rendre compte des réalités qui caractérisent une société avancée. En partant des deux domaines clés, l'administration et l'enseignement, le français a peu à peu envahi les autres domaines : le monde du commerce et des affaires, la presse écrite et plus

¹⁸ Elisa RAFITOSON. – Ecrivain Bilingue dans un milieu de diglossie, in *Notre Librairie*, N°110 Paris : C.L.E.F, 1992. – p. 46-48.

¹⁹ RAFITOSON (Elisa). – Ecrivain Bilingue dans un milieu de diglossie, in *Notre Librairie*, N°110 Paris : C.L.E.F, 1992. – p. 45.

tard la radio nationale, les loisirs, la culture et même les relations familiales et grégaires. Ceci dans le but de faire du français la langue première du Malgache au sens fonctionnel du terme. Parallèlement à la francisation s'est instaurée une *neutralisation officielle* de la langue malgache qui n'avait aucun statut légal : ni langue officielle, ni langue d'enseignement, ni même langue nationale. Le malgache était ainsi relégué au simple dialectal dont l'utilisation était interdite dans l'enceinte des écoles. On retrouve ici la célèbre distinction entre variété haute et variété basse. Le passage de l'idéologie à la pratique va cependant se heurter à une difficulté de taille : la spécialité du « cas malgache » constituée par trois composantes majeures²⁰. La première, c'est l'unité linguistique dont la réalité ne fait aucun doute et qui a été consolidée encore un peu plus tard par le caractère insulaire du pays.

La seconde, c'est l'existence de plusieurs variétés régionales distinctes (merina, betsileo, betsimisaraka, sakalava, etc.) sur laquelle on s'est souvent appuyé soit pour nier l'unité linguistique malgache, soit pour se forger un alibi en vue de l'application de la fameuse politique des races prônées par Gallieni²¹ (détruire l'hégémonie merina et séparer la population en groupes d'indigènes de même origine administrés par des chefs de leur race).

La troisième, c'est la suprématie indéniable du régiolecte *merina*. Suprématie due aux efforts du roi Radama I qui a mis au point l'orthographe du régiolecte *merina*.

L'après-indépendance : l'idéologie diglossique qui gouvernait les différentes actions à entreprendre constituait à la fois un facteur de simplification et de stabilité. Une idéologie qui a été éliminée après l'accès à l'indépendance. On peut distinguer trois phases principales : la première, la seconde et la troisième République. Quelle que soit la période considérée, les langues en présence restent à peu près les mêmes : le malgache dit « officiel » (le régiolecte merina) les autres régiolectes et le français. Le français occupait une place importante.

²⁰ Elisa RAFITOSON. – Aspect de la diglossie français/malgache. in *Les politiques linguistiques, Mythes et Réalités*. – Beyrouth: FMA, 1996. – p. 273.

²¹ Résident général à Madagascar de 1896 à 1905.

2. Caractéristiques de la situation de diglossie selon Fergusson

a. Présentation des caractéristiques de la diglossie

Dans ses études, Fergusson relève quatre traits qui permettent de définir une situation de diglossie. Il convient ainsi de retenir :

- La distinction entre « variété haute » et « variété basse » : les deux langues ou les deux variétés ont un statut social et politique inégale. La variété haute constitue la variété prestigieuse. Par contre, la variété basse est censée présenter une structure beaucoup plus simple.
- La complémentarité fonctionnelle : elle est strictement liée à l'inégalité de statut. La variété haute intervient essentiellement dans les situations de type formel. Tandis que l'usage de la variété basse se limite aux relations familiales et grégaires.
- Le mode d'acquisition de chaque variété : la variété basse fait l'objet d'un apprentissage sur le tas alors que la variété haute s'acquiert dans le cadre formel d'une institution scolaire. Mise à part le cas marginal de certaines familles aisées, l'apprentissage de la langue malgache s'effectue au sein de la famille ou de l'entourage immédiat. Par contre, celui de la langue française se déroule nécessairement dans une institution. Même si le malgache est également enseigné à tous les niveaux du système éducatif.
- La parenté génétique et structurelle.

Nous avons affaire à deux langues appartenant à des familles totalement différentes : malayo-polynésienne pour le malgache, indo-européenne pour le français.

b. Evolution de la diglossie malgache/français

Pendant la période coloniale et la période néo-coloniale, Madagascar a connu une situation de diglossie des plus classiques : tous les moyens ont été mis en œuvre pour que les attributs d'une variété haute reviennent à la langue française et ceux d'une variété basse à la langue malgache. La complémentarité fonctionnelle n'était qu'un corollaire de l'instauration d'un cloisonnement plus ou moins stricte entre les deux langues. La différence en mode d'acquisition était bien patente : l'apprentissage du français était un apprentissage systématique imposé par les autorités en place. Tandis que celui de la langue malgache était un apprentissage sur le tas.

A partir de 1975, les aspects de la diglossie malgache/français sont devenus beaucoup plus complexes. Le mode d'acquisition de chaque langue est resté le même. L'école continue à être le cadre privilégié de l'apprentissage du français tandis que l'acquisition du malgache continue à se dérouler dans les mêmes conditions que celles de toute langue maternelle.

La distinction entre variété haute et variété basse ne se présente plus d'une façon aussi tranchée qu'auparavant : le français demeure la langue de modernité et domine le monde des affaires. Le malgache, lui, est ressenti comme la langue de communication courante. Mais le malgache ayant accédé au rang de langue officielle, il existe des secteurs où l'opposition entre les deux variétés s'estompe. Par exemple, l'administration : le journal officiel est bilingue ; pour les correspondances administratives et les discours officiels, on utilise l'une ou l'autre des deux langues.

Du moment où l'opposition entre variété haute et variété basse n'est plus maintenue d'une façon stricte et systématique, la complémentarité fonctionnelle ne peut être que partielle. D'où la distinction entre deux situations : celle où il y a concurrence entre les deux langues et celles où il y a complémentarité.

3. Métissage linguistique en situation de diglossie : cas de l'alternance codique

Nous avons longuement insisté sur les aspects de la diglossie malgache/français car c'est dans le cadre de cette situation que nous nous proposons de mettre en évidence l'existence d'un métissage linguistique au sein de l'entreprise. La diglossie est essentiellement caractérisée par une différenciation fonctionnelle qui implique logiquement une séparation des deux codes. Cependant, nous limiterons nos recherches au phénomène d'alternance codique qui consiste à utiliser alternativement l'une ou l'autre des langues qui composent le répertoire verbale du sujet.

a. Différents aspects

L'alternance codique revêt deux aspects différents :

- L'alternance codique au niveau du répertoire verbal lui-même : un individu utilise une langue selon la situation de communication à laquelle il est confronté.
- Il peut aussi se situer au niveau du discours : passage d'une langue à une autre mais dans une même situation de communication. C'est ce point qui nous intéressera car elle constitue le fameux « *vary amin'ny anana* ».

b. Manifestations de l'alternance codique

**Alternance codique et emprunt*

Au moins pour deux raisons, l'alternance codique ne se confond pas avec l'emprunt.

La première relève de leur définition. L'emprunt consiste simplement à utiliser et à intégrer dans la langue emprunteuse une unité appartenant à une autre langue²². (Exemples en malgache : tak'si, banki, telefonina, etc...)

La seconde raison est que l'alternance codique au niveau du discours est un phénomène individuel alors que l'emprunt est un phénomène social, même si à l'origine, l'utilisation de l'unité à intégrer a été le fait d'un individu ou d'un groupe très restreint²³.

**Modalités*

L'alternance codique peut se produire dans le cadre d'une seule et même phrase. On a alors l'insertion au sein de la phrase d'un mot ou d'un segment plus étendu. Mais l'alternance codique peut également se produire d'une phrase à l'autre (cas de deux phrases en malgache/ une phrase en français / une phrase en malgache etc...)

**Rapport de dominance*

Ce sont les rapports qui s'établissent dans la répartition des productions relevant de chaque système linguistique. Trois cas de figure peuvent être envisagés :

- l'alternance codique à dominance française ;
- l'alternance codique à dominance malgache ;
- l'alternance codique « équilibré ».

²²Elisa RAFITOSON. – La diglossie: un métissage linguistique ? L'exemple de la situation sociolinguistique à Madagascar, in *Métissages*, Tome II. – Paris : L'Harmattan, 1992. – p.215.

²³Elisa RAFITOSON. – La diglossie: un métissage linguistique ? L'exemple de la situation sociolinguistique à Madagascar, in *Métissages*. – Tome II. – Paris : L'Harmattan, 1992. – p.216.

c. Facteurs qui favorisent l'alternance codique

L'apparition de l'alternance codique entre les deux systèmes en cause est déterminée par différents facteurs. Entres autres :

- La *compétence linguistique des participants*. L'utilisation ou non de l'alternance codique dépend avant tout des compétences linguistiques respectives des participants à la communication. Des compétences déterminées par deux facteurs : la langue qui compose le répertoire linguistique de chaque participant et le degré de maîtrise de la langue.

- *L'environnement socio-linguistique* qui peut être défini par trois facteurs : la situation linguistique dans laquelle évolue l'individu, une situation qui détermine les contacts qu'il peut avoir la langue française, l'appartenance sociale et les activités professionnelles.

- Les *caractéristiques de la situation de communication* : Dell HYMES (1980) a défini des paramètres qui définissent la situation de communication. Mais nous ne retenons que :

*le cadre : paramètre qui peut favoriser ou non l'apparition de l'alternance codique. C'est surtout le contexte socio-culturel qui joue un rôle déterminant (le caractère informel et formel de la situation de communication). Ce qui explique pourquoi on observe très peu d'alternance codique dans le discours formel. Par contre, les situations de type formel privilégient l'alternance codique.

*la nature du code utilisé : on constate que l'utilisation du code oral favorise l'apparition de mélanges linguistiques.

*le genre est en relation avec ce que D. Coste (1976) appelle « domaines » et favorise ou non le recours à l'alternance codique.

Conclusion partielle

Pour véhiculer le message dans l'entreprise, divers enjeux peuvent être pris en considération. Les employés utilisent un code oral pour véhiculer ce message. Or, le contact des langues est un phénomène répandu dans les entreprises. L'utilisation variable des langues par un individu ou un groupe d'individu nous intéresse. Comme nous l'avons vu, Madagascar reconnaît l'existence de deux langues : le malgache officiel et le français (sans pour autant négliger les régiolectes). Le concept de diglossie est indissociable à cette notion de variété linguistique. En effet, il y a diglossie lorsque deux variétés de la même langue sont en usage dans une société avec des fonctions socioculturelles. L'une de ces variétés est considérée « haut » (*high*) donc valorisée, investie de prestige par la communauté : elle est essentiellement utilisée à l'écrit (dans la littérature en particulier) ou dans des situations d'oralité formelle, et elle est enseignée. L'autre, considérée comme « basse » (*low*), est celle de communications ordinaires, de la vie quotidienne et réservée à l'oral. Depuis l'époque coloniale jusqu'à l'après-indépendance, la situation sociolinguistique à Madagascar a considérablement évolué. Ne connaissant que le parlé de l'Imerina dit malgache officiel, le français s'est peu à peu incrusté dans le parlé des malgache depuis la colonisation, et ce jusqu'à maintenant. Qui dit, diglossie dit utilisation de deux langues, ce qui suppose l'apparition d'un métissage linguistique. Ce métissage pourrait se traduire par l'alternance codique. Un tout autre phénomène linguistique qui met en évidence, cette fois-ci l'alternance entre deux langues dans une conversation. Elle est perçue comme nous l'a dit Elisa Rafitson comme un phénomène qui revêt deux aspects : au niveau du répertoire verbal et au niveau du discours. Mais ce qui va nous intéresser sera l'alternance codique au niveau de ce dernier point.

Chapitre 4 : Méthodologie adoptée pour cerner la situation de diglossie dans la banque

1. L'approche sociolinguistique

a. Fondement de la « théorie scientifique »

L'approche scientifique se distingue d'une simple démarche « narratologique » ou « esthétique ». Une approche scientifique nécessite une compréhension du pourquoi et du comment, et non une seule « connaissance de l'existence ». L'approche scientifique d'un phénomène affiche différentes finalités, soit théorique, soit méthodologique soit pratique. Elle se fait en vue de vérifier une théorie. L'approche d'un phénomène, pour être scientifique, doit s'appuyer sur des théories, des concepts et des méthodes connues.

Les SIC utilisent des mots de tous les jours pour désigner leurs objets. Pour le commun des mortels, la « communication » est un mot du langage commun. Or, pour les SIC, ce terme est perçu comme un concept. On peut distinguer deux types de concepts²⁴: les concepts dits théoriques et les concepts empiriques. Les premiers se rapportent aux aspects non observables de la réalité et le second aux aspects observables de cette réalité. En effet, selon Hempel (1996), un concept théorique « est un nœud d'un réseau de relation mutuelle systémique dont les lois et les principes théoriques forment les fils ».

Les SIC visent ainsi à « l'intelligibilité » des phénomènes qui rentrent dans leur champ d'analyse. D'une façon générale, Hempel nous dit qu'une théorie a pour but d'apporter une compréhension plus approfondie et plus exacte des relations mises en évidence entre les phénomènes. De ce fait, elle propose une organisation du monde des phénomènes dont elle s'occupe. Les théories scientifiques apparaissent comme des « suppositions », créées par l'esprit humain pour rendre compte de problèmes posés par des théories précédentes. Une théorie scientifique est perçue comme une « spéculation » qui doit être validée, être confrontée à l'observation et à l'expérience.

Un paradigme²⁵ est un ensemble d'éléments épistémologiques, théoriques, conceptuels et méthodologiques cohérents qui servent de cadre de référence à la communauté des chercheurs de telle ou telle branche scientifique (Khun, 1962). Ce paradigme est le processus

²⁴Alex MUCCHIELLI. – Les Sciences de l'Information et de la Communication. – 4^e éd. – Paris : Hachette, 2001. – p.86.

²⁵Alex MUCCHIELLI. – Les Sciences de l'Information et de la Communication. – 4^e éd. – Paris : Hachette, 2001. – p.88.

transformateur que l'on met en œuvre dans l'effort de construction de l'objet scientifique. Dès que la réalité soit un temps peu complexe, le paradigme est forcément réducteur.

b. L'ethnographie de la communication

L'approche des sociolinguistes, en particulier l'ethnographie de la communication se caractérise par la volonté d'intégrer tous les paramètres qui interviennent dans une situation de communication.

L'ethnographie, par sa définition, est la science qui décrit les origines, les mœurs, développement social et économique d'un peuple. C'est une science qui a mis au point une approche ethnographique. Une approche scientifique préconisée par l'observation et autant que possible le travail sur le terrain pour éviter l'introspection. Cette approche est passée par trois étapes et selon les grands précurseurs :

TYLOR (1832-1917) fut l'un des précurseurs qui accorde une observation primordiale. Il a ainsi dégagé deux types d'observation : observation directe (cas où il n'y pas d'intermédiaire entre observateur et objet observé) et l'observation indirecte (intervention d'un intermédiaire). Tylor a travaillé sur la religion, l'art et l'apparenté social.

L'ethnographie de la communication est l'application de l'approche ethnographique à l'étude de la communication. Le chef de file était Dell HYMES (1962), un linguiste et anthropologue américain, John GUMPERZ un sociolinguistique, Erving GAUFFMAN, un sociologue américain (1973).

Dell HYMES a été le premier à se poser que la communication est un phénomène socioculturel. D'où, la nécessité d'adopter l'approche ethnographie pour étudier cette communication en tant que phénomène culturel.

L'ethnographie de la parole consiste à étudier la communication à travers ces réalisations effectives et concrètes en les replaçant dans leur contexte naturel (la société). C'est le contexte qui gouverne les échanges et le message. Une communication ne peut être comprise que si elle est replacée dans son contexte. Etudier les fonctions de la communication par l'observation de la façon dont les membres d'une communauté se servent de leur ressource verbale selon le contexte. C'est-à-dire observer la parole en tant qu'activité sociale et tenir compte de l'usage de la langue ou de sa structure.

2. L'analyse de la situation de communication

Analyser la situation de communication consiste à étudier, à segmenter la situation existante pour en découler la signification de celle-ci pour les acteurs et pour la banque. Pour analyser la situation de communication, nous allons l'expliquer à travers le tableau ci-après en utilisant le modèle SPEAKING de Dell HYMES. Un modèle qui permet de voir les caractéristiques de la communication et qui est composé de huit paramètres qui correspondent chacun à une lettre du mot « SPEAKING ». Ces huit paramètres peuvent être regroupés en trois paramètres selon Elisa RAFITOSON dont nous allons le résumer à travers le tableau ci-après :

Tableau 4 : Situation de communication selon SPEAKING, Cadre (S)

Cadre =>S	Physique et matériel	Lieu où se déroulent les échanges. Distinguer le cadre formel de l'informel
	Socioculturel	Distinction des différents moments qui composent la communication. Une notion culturelle, déterminée par la culture de chaque individu. L'utilisation des règles sociales (règle établie par la société) et culturelles (établie selon la culture d'un pays). On peut aussi relever les différents types de domaines qui induisent à différents types de communication : domaine familial ; domaine professionnel ; domaine scolaire ; domaine des loisirs (d'après Joshua FISHMAN)

Tableau 5 : Situation de communication selon SPEAKING, Participants (P)

Participants=>P	Récepteurs allocutaires	Récepteur=cible et Emetteur=source Ceux qui sont réellement ciblés par la cible.
	Récepteurs non allocutaires	Ceux qui ont reçu le message sans le vouloir. La cible ne s'adresse pas directement à eux.
	Récepteurs ratifiés	Récepteur dont on accepte la présence
	Importance numérique	Source et Cible, chaque pôle peut être individuel ou collectif.
	Répartition	Communication unilatérale et communication réciproque. Présence ou non présence : communication directe et indirecte, la communication médiatisée minoritaire et communication médiatisée majoritaire.
	Récepteur individualisé et Récepteur anonyme	Echange formelle (publique) ou informelle (privée)
	Relations	Définit selon le statut et la fonction des participants.

Tableau 6 : Situation de communication selon SPEAKING, la communication

La communication	Finalités	Objectif de la communication. Distinguer la communication efficace et la communication efficiente
	Acte de la communication	*Déroulement de la communication (différentes étapes et phase de la communication). *Composantes de la communication : le signifié= sens et le signifiant =support matériel pour véhiculer le sens)
	Tonalité	Accent, manière, esprit dont lequel l'acte de communication est fait. C'est cette tonalité qui va imposer la signification du message.
	Instruments	Instrument utilisé lors des échanges. Ils peuvent être : canal de circulation du message, cinq canaux correspondant aux cinq sens, le code (verbal ou non verbal) et les variétés linguistiques
	Normes	*Les normes langagières règles qui président l'utilisation de telle ou telle langue, des normes d'interactions (ritualisées qui utilisent des règles, non ritualisées car dépendant de l'appréciation des participants en vue d'éviter la rupture de la communication) et des normes d'interprétation.
	Genre	Types de communication utilisée

Conclusion partielle

Comme nous l'avons pu voir, l'approche scientifique d'un phénomène doit s'appuyer sur des théories, des concepts et des méthodes connues. Dans notre cas, le paradigme qui est le processus transformateur que l'on met en œuvre dans l'effort de construction de l'objet scientifique. La théorie processuelle de la communication est une théorie (*cf.* chapitre 1), qui permet de reconstruire le sens d'une communication dans le contexte dans lequel elle est insérée. Le sens provient de l'émergence provenant de la mise en relation des actes de communication. Une théorie applicable dans notre cas. En effet, nous utiliserons une approche sociolinguistique, et en particulier, celle de l'ethnographie de la communication. Dans ses recherches, Dell Hymes a été le premier à poser que la communication est un phénomène socioculturel. Ainsi, il a mis au point une méthode rigoureuse. Un modèle qui permet de mieux analyser une situation de communication en huit paramètres, le modèle SPEAKING. Un modèle qui sera plus tard revisité par Elisa Rafitoson, en regroupant ces huit paramètres en trois grands paramètres (le Cadre [S]; les participants [P] et la communication).

Une fois l'analyse de la situation de communication étudiée, nous nous procéderons à l'analyse des données d'enregistrement que nous avons pu collecter pour mieux voir le phénomène de diglossie et de l'alternance codique chez les employés de la banque. A l'appui de cet enregistrement, nous utiliserons le questionnaire pour enquête et sondage²⁶ afin d'interviewer l'équipe de la DCM sur la langue et la standardisation des procédés de travail.

²⁶ Annexe

Deuxième partie :

Etude de cas : la BNI MADAGASCAR

Chapitre 1 : Présentation de la banque

1. Présentation générale de la BNI MADAGASCAR

La BNI MADAGASCAR est une banque intégrée dans le groupe Crédit Agricole. Le groupe Crédit Agricole est un groupe de dimension internationale et qui possède plusieurs agences dans le monde. Ainsi, pour présenter la banque, nous allons essayer de relever les traits caractéristiques de la société, entre autres, la taille socio stratégique, le statut, la branche d'activité et l'histoire de l'entreprise. Mais aussi les missions de la banque qui englobent la communication interne et la communication externe.

a. Caractéristiques de la banque

➤ Taille socio-stratégique

▪ *Le chiffre d'affaire*

Le chiffre d'affaire de la banque ne nous a pas été communiqué. Par contre, BNI MADAGASCAR est une Société Anonyme au capital de MGA 10.8 Milliards.

▪ *L'exportation*

Dans ce domaine, la banque n'a aucune activité. Par contre, elle effectue des opérations bancaires à dimension internationale.

▪ *Bassin d'emploi*

La banque est presque répartie dans toute l'île. Cette répartition laisse apparaître sa visibilité. Son siège social se trouve dans la capitale en plein centre ville. Au total, elle comprend vingt-huit (28) agences dans l'île qui se répartissent comme suit :

Antananarivo dispose de treize (13) agences dont Analakely, Antsahavola, Andravoahangy, Antsakaviro, 67 Ha, Galaxy, Ankorondrano, Tanjombato, Imerinafovoany, Behoririka, Ampasampito, Analamahitsy et Itaosy.

Les provinces abritent quinze (15) agences dont Ambatondrazaka, Antalaha, Ambositra, Antsirabe, Antsiranana, Antsohihy, Fianarantsoa, Mahajanga, Manakara, Moramanga, Nosy Be, Toamasina, Tolagnaro, Toliara et Sambava.

Il est à noter que différents GAB hors agences sont à la disposition de ses clients dans les lieux suivant : Immeuble Mellis (Tsaralalana) ; Immeuble Ministère des Finances et du Budget (Antaninarenina) ; Mahamasina (à proximité du stade) ; Aéroport Ivato ; Galerie Smart Tanjombato (entrée Jumbo Score) ; Ambodivona (enceinte Tana Water Front) ; Rue Lafayette Diégo (Antsiranana ville) ; Grand Parking Ambatoloka (Nosy Be).

▪ *Nombre d'emplois*

En moyenne, la banque compte à peu près 650 employés.

➤ Le statut

• *Statut juridique*

BNI MADAGASCAR est une Société Anonyme (S.A.) au capital de 10.8 milliards de francs malgache. Son siège social se situe à Analakely, 74, Rue du 26 Juin 1960. BP. 174 – 101 Antananarivo.

• *Les actionnaires*

BNI MADAGASCAR a comme actionnaire, le groupe Crédit Agricole qui détient 51% des actions, l'Etat Malagasy 32.58%, la Société Financière Internationale 10%, la Caisse Régionale de Crédit 2% et le personnel 4.42%.

• *Stratégies*

BNI MADAGASCAR œuvre pour une stratégie à court terme afin d'élaborer ses stratégies et pour mieux se positionner dans le moyen et long terme.

• *L'organisation-management*

Comme une organisation présente des éléments hétéroclites, il est nécessaire de diriger et d'organiser. La banque possède une organisation à la fois hiérarchisée et sectorisée. Elle est subdivisée en plusieurs départements dans chacun s'organise selon une organisation interne qui lui est spécifique. Cependant, dans toute décision à prendre, le Directeur Général doit être informé à priori pour pouvoir y trancher d'une manière définitive. Nous verrons plus en détail cette organisation dans l'organigramme de la banque.

➤ La branche d'activité

BNI MADAGASCAR se trouve dans le secteur bancaire. Elle offre ainsi une multitude de produits et services pour sa clientèle relevant en général de :

- l'ouverture de compte qui touche aussi bien pour les particuliers que pour les professionnels.
- la proposition de différents Pack.
- l'octroie de différentes cartes aux clientèles qui correspondent au type de compte qu'ils souhaitent ouvrir ;
- l'installation de la banque à distance qui nécessite l'utilisation des N.TIC;
- la proposition de biens et services constitués par:
 - l'assurance pour les particuliers, les professionnels et entreprises,
 - les opérations bancaires ou services liés aux financements,
 - les cautions qui ne touchent que les professionnels et entreprises,

– les opérations internationales, les placements et autres activités telles que la location de coffre fort pour les professionnels ou le transfert d'argent via Western Union.

Dans ses activités, BNI MADAGASCAR se différencie des autres banques par son professionnalisme et sa modernité dans ses actions de communication. Elle favorise l'utilisation des N.TIC au service bancaire (ELIONET et ELIOPHONE). Un produit qui permet aux clients de garder un œil sur leur compte quel que soit l'endroit où ils se trouvent, et ce, grâce à leur téléphone mobile ou à l'accès internet. Et si la plupart de ses concurrents se limitent aux produits pour les particuliers tel que les associations et les sociétés, BNI MADAGASCAR élargira les siens en s'adressant à une catégorie souvent laissée en marge, les étudiants et les jeunes, un atout capital dans le contexte du marché pour une population jeune comme Madagascar.

➤ Historique

BNI MADAGASCAR a connu une évolution permanente dans son histoire à partir du XX^{ème} siècle, et ceci, en raison des contextes politiques et économiques qui prévalent dans le monde pour n'en citer que le contexte de la mondialisation en ce début du XXI^{ème} siècle. Cette évolution historique se présente comme suit :

1888 : Création de la première banque à Madagascar qui fut dénommée le Comptoir National d'Escompte de Paris (CNEP). Elle a beaucoup facilité le développement des transactions commerciales de l'époque. Elle a été non seulement un instrument financier, mais aussi une nouvelle vision ou connaissance du secteur bancaire et économique pour les jeunes malgaches.

De là, va naître une banque dont l'histoire et l'évolution se résument comme suit :

1919 : Naissance de la Compagnie de l'Océan Indien (COI)

1950 : COI est devenue le Crédit Foncier de Madagascar, une filiale de la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie (BNCOI)

1954 : La BNCOI devient la BNNI CI-OI (Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie de l'Océan Indien).

1974 : La BNI CI-OI devient la Banque pour le Commerce et l'Industrie de Madagascar (BCIM)

1977 : Naissance de la BNI au mois de juillet suite à la nationalisation du secteur bancaire à Madagascar.

1991 : BNI devient BNI CREDIT LYONAIS MADAGASCAR (BNI-CLM) après la privatisation du secteur, au mois de février.

2004 : En mai, le Groupe CREDIT AGRICOLE S.A. rachète le Groupe CREDIT LYONNAIS

2006: -BNI CREDIT LYONNAIS devient alors BNI MADAGASCAR- Groupe CREDIT AGRICOLE

-Création de BNI LEASING qui n'est autre qu'une filiale de BNI MADAGASCAR.

D'après son historique, la banque possède une réalité sociale puisqu'elle a dépassé la barrière des vingt-et-cinq années.

b. Structure de l'entreprise ou organigramme

L'organigramme de BNI MADAGASCAR est à la fois hiérarchisé et sectorisé. Hiérarchiser, car toutes les décisions importantes à prendre relèvent de la responsabilité du DG. Les directives viennent donc d'en haut et la direction de chaque secteur à l'obligation d'assurer que les instructions soient scrupuleusement suivies par les personnels. Ainsi, on a une communication descendante qui pose souvent problème : on porte une importance aux valeurs accordée aux tâches.

Sectoriser, car au total il est subdivisé en neuf sous directions qui se sectorisent en différentes branches et qui ont chacune leur spécialité. Chaque secteur possède leur responsable et chaque responsable s'assure que leur personnel fasse leur travail correctement. Le facteur de rationalisation des tâches permet une harmonisation au niveau de chaque secteur.

Pour coordonner le travail, BNI MADAGASCAR s'est imprégnée d'une valeur qui lui est propre afin de motiver ses personnels (la valorisation du client, l'esprit d'équipe, l'amélioration des résultats, l'excellence, l'innovation permanente et l'éthique).

Ces neuf sous-directions sont directement rattachées à la direction générale. Toutes les opérations qu'elles doivent faire devraient en l'occurrence passer par celui-ci.

Présentation de chaque direction

Comme il a été dit, l'organigramme de la BNI MADAGASCAR est sectorisé au total en neuf sous-directions. Nous allons présenter ci-dessous chaque direction et leurs tâches respectives.

- La Direction Générale :

C'est la direction qui s'occupe des stratégies et des grandes orientations de la banque. Elle est composée du directeur général aidé par un comité exécutif.

- Le Secrétariat Général:

Il a la charge de s'occuper des domaines juridiques, de la qualité, de la direction, de la comptabilité et du Contrôle de gestion, de l'assistance et documentation, du recouvrement et dans son secteur se situe la Direction Communication Marketing.

- La Direction des Contrôles Permanents et des Risques:

Cette direction assure la bonne maîtrise des risques de contrepartie dans toutes les phases de relation avec les clients. En d'autres termes, elle s'occupe de l'étude de la solvabilité des clients en termes de remboursement. Ce qui signifie l'analyse de la mise en place et le contrôle des engagements accordés à la clientèle ; la mise en place des autorisations de crédits et l'actualisation de la base de données ainsi que les engagements.

- Direction de l'Audit Interne :

Chargée de l'audit interne de la banque, elle facilite à la direction générale le suivi des opérations de chaque direction et leur efficacité face aux attentes et/ou objectifs de la banque à travers le travail fourni par chaque entité.

- La Direction Générale Adjoint/Marché des Particuliers et Professionnels :

Cette direction s'occupe des suivis des exploitations que ce soit pour les marchés des particuliers que pour les professionnels. Elle analyse toutes les éventuelles possibilités que la banque puisse donner à ses clients. Elle s'occupe de l'animation de vente, de la mise en marche des réseaux et des opérations ou manifestations. L'établissement d'une organisation est autrement propice à la gestion active du portefeuille, au développement d'une attitude commerciale parmi les agents en contact avec la clientèle et d'une aptitude à être en mesure de réagir sans délai et avec efficacité aux recommandations stratégiques de la direction générale. Enfin, elle assure aussi le fonctionnement de tous les réseaux de la banque.

- La Direction du Support :

C'est une direction qui s'occupe des supports techniques et matériels de la banque. Son domaine d'activité se limite à la mise en marche de toutes les opérations courantes de la banque concernant les différents services ou autres applications.

Ses missions sont, l'établissement d'une organisation propice à la remontée rapide du reporting et des éléments d'aide à la décision utile à la direction générale, l'analyse, l'accroissement et la productivité de l'unité, l'optimisation de la structure bilancielle puis l'assurance des projets.

- La Direction des Ressources Humaines :

Cette direction veille à la gestion des ressources humaines en conformité avec les orientations définies par la direction générale. Elle assure aussi la mise en œuvre de la politique en matière de recrutement, de rémunération et de formation. Elle octroie la fourniture de tous les éléments nécessaires à la prise de décision de la direction générale afin d'assurer la gestion administrative du personnel. Elle veille à l'application du code de travail, de la convention collective des banques et surtout de la déontologie. Elle met en œuvre toutes les stratégies de suivi du personnel, cadres ou stagiaires, depuis leur arrivée à la banque jusqu'à leurs départs.

- La Direction de la Production :

Cette direction s'occupe en général des opérations domestiques et les opérations internationales.

- La Direction Générale Adjoint/ Marché Entreprises, Institutionnels, Agricultures, Micro-finance :

Cette direction assure le Marché des Moyennes Entreprises ainsi que des Grandes Entreprises. Elle prend en charge aussi la direction de Marché Institutionnels, Agricultures, Micro-Finance et celle de la Trésorerie et des Changes. Sous sa direction, on retrouve également la BNI-LEASING.

2. La communication globale de l'entreprise

- La communication interne

La communication interne de la banque est rattachée directement à la Direction des Ressources Humaines. Mais n'excluant pas toutefois une collaboration entre la DCM et la DRH pour la promotion de l'image de la banque tel que le slogan, le logo, le site web et le journal interne de la banque, le code vestimentaire des personnels.

Le slogan ainsi que le logo de la BNI MADAGASCAR se définissent en fonction des changements de dénomination qui sont relatifs selon les tendances politico-économique dans un contexte mondial.

Ainsi, BNI MADAGASCAR a comme slogan: "***BNI MADAGASCAR, ma vie, ma banque!***" qui se trouve insérer à travers son logo, représenté par le schéma ci-dessous.



Figure 3 : Logo de la BNI MADAGASCAR

Pour ce qui est de la tenue vestimentaire, qui joue un rôle capital pour le maintien et la promotion de l'image de la banque, elle est régie par un code vestimentaire exigeant à l'ensemble du personnel de porter une tenue correcte.

Le site web de la banque permet, d'une manière implicite, d'amener les clients ou visiteurs à considérer BNI MADAGASCAR comme sienne et favorise par ricochet l'évolution de la société grâce aux suggestions qu'ils proposent sur la société en général.

Toujours dans le cadre de la communication interne, BNI MADAGASCAR possède un journal interne intitulé « INO MALAZA ». Un journal qui permet d'informer les personnels des activités internes ou externes de la banque tant sur le domaine social, culturel ou administratif.

- La communication externe

La communication externe est à la charge de la DCM. La stratégie de communication externe la plus frappante, utilisée par la banque, est la « communication de produit ». D'ailleurs, elle est incluse dans les actions de marketing de la banque. Ces actions se caractérisent par les points suivants :

- les relations publiques qui englobent l'ensemble des actions de communication avec lesquelles la banque cherche à susciter un courant d'estime et de confiance en sa faveur tout en informant le grand public de ses activités et de ses réalisations. C'est ainsi que se conçoit la participation de BNI MADAGASCAR à des forums auprès des différentes institutions universitaires, le parrainage d'activités culturelles comme l'émission PAIKA sur la chaîne nationale TVM ou humanitaire avec Lyon's club de Madagascar et finalement des activités sportives comme celui du Golf RINGER SCORE.
- les activités de sponsoring de différents évènements artistiques, culturels ou sportifs.

– la communication de crise externe, gérée par le département lui-même et qui consiste à gérer l'image de la banque à travers ses relations avec la presse afin d'éviter tout effet médiatique pouvant porter atteinte à cette image.

3. Présentation de l'entité qui s'occupe de la communication : la DCM

La DCM est rattachée au SG selon l'organigramme général de la banque. Un département qui a un lien constant avec les autres départements de la banque ainsi qu'avec toutes les agences. Rattachée aussi directement à la Direction Générale, toutes les actions de communication externes de la banque devraient être validées par ce dernier. La DCM travaille en appui avec une agence de communication dans la gestion de l'image externe.

a. La mission de la DCM

Comme nous l'avons dit auparavant, une entreprise doit gérer au minimum quatre systèmes : la planification, l'organisation, le contrôle et l'information. Par ailleurs, nous tenons à spécifier que comme le département marketing est inclus dans le département communication et que nous n'allons travailler que sur ce dernier.

✓ Planifier consiste à élaborer le calendrier budgétaire, les planifications des ventes des produits. La planification relève de la responsabilité du Directeur.

✓ Organiser ou administrer quotidiennement les tâches éventuelles, la trésorerie du département.

✓ Contrôler ou superviser les activités de chaque personnel. C'est un rôle attribué au Directeur ainsi qu'au responsable de la communication externe. Tout projet doit avoir l'accord du DG avant d'être réalisé et doit avoir la validation de ces deux derniers pour que le DG l'approuve.

✓ Capitaliser l'information ou assurer son rôle primordial tant à l'extérieur qu'à l'intérieur du département car chaque information demeure vitale pour l'entreprise. Souvent, elle relève des actions de la gestion et dans la plupart du temps, elle se traduit par les réunions avec l'agence de communication, des débriefings entre les responsables. C'est ce qui traduit l'importance de la communication au sein du département car une mauvaise appréhension ou compréhension des informations peut générer un conflit ou une mésentente entre les personnels.

b. Structure de la DCM

Nous nous baserons sur les quatre types d'organigrammes proposés par MUCCHIELLI pour définir l'organigramme de la DCM : l'organigramme officiel, l'organigramme perçu, l'organigramme réel et l'organigramme idéal. Ainsi, nous n'avons observé que les trois types d'organigramme durant notre stage en dehors de l'organigramme officiel ou formel.

L'organigramme officiel ou formel ne nous a pas été communiqué étant donné que celui-ci est susceptible de changer. En ce qui concerne les trois types d'organigrammes, on peut les présenter comme suit :

– *l'organigramme perçu* : il a été établi en fonction des positionnements des acteurs (emplacement dans le bureau). Comme nous le montre la figure ci-après.

La DCM est divisée en deux secteurs bien distincts : le service communication externe et le service marketing. Ces deux services sont encadrés par le Directeur de Communication-Marketing qui lui, se trouve sous la supervision du SG. Chaque secteur possède respectivement ses responsables, ses assistantes ainsi que ses stagiaires.

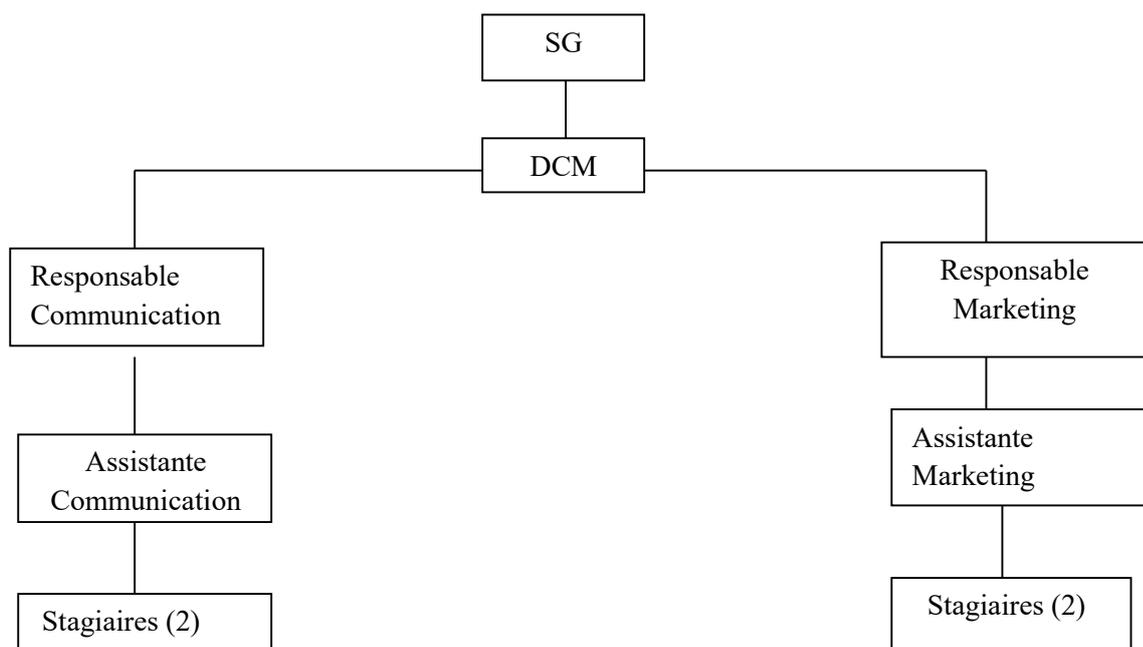


Figure 4 : L'organigramme perçu de la DCM

– *l'organigramme réel* a été établi non plus en fonction des positionnements des acteurs dans le bureau mais en fonction de ce qui se passe réellement sur le terrain. Ce type d'organigramme a le même concept que l'organigramme perçu sauf que la différence se situe au niveau du service marketing. Si dans l'organigramme perçu, le responsable marketing est assisté par une assistante, dans l'organigramme réel, celui-ci est assisté par trois assistants, entre autres l'assistante en marketing, le chargé d'études marketing et celui qui se charge de la veille stratégique et marketing comme nous l'indique la figure ci-dessous.

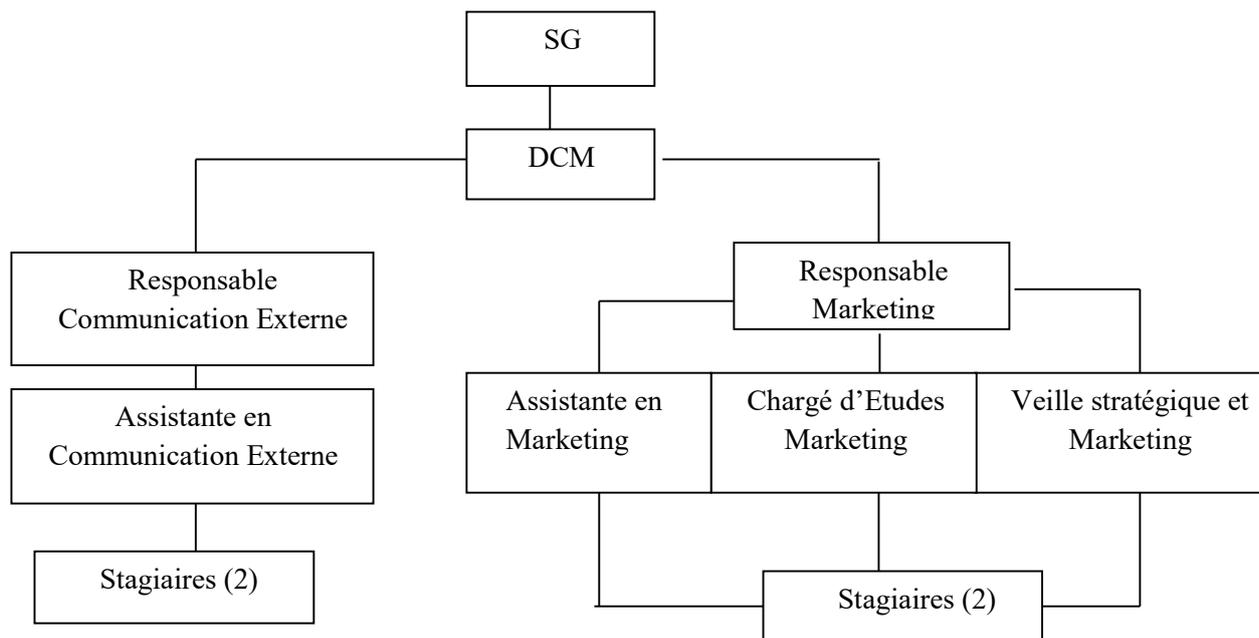


Figure 5: *L'organigramme réel de la DCM*

– l'organigramme idéal proposé pour la DCM est représenté par le schéma que nous verrons en annexe. En effet, nous jugeons nécessaire qu'il faut intégrer la communication interne dans le département car en tant que département de communication de la banque, celle-ci devrait être rattachée directement à elle et non à la DRH. Cela doit se comprendre par le fait que la communication globale d'une entreprise doit être à la fois composée d'une communication interne et d'une communication externe pour son efficacité. L'organigramme idéal garde le même principe que les deux autres organigrammes c'est-à-dire que deux responsables à savoir celui de la Communication et du Marketing seront sous la tutelle du Directeur de la Communication-Marketing. Nous ne toucherons pas l'organigramme du service de Marketing mais seulement celui du service de la

Communication. Durant notre passage, nous avons pu constater le manque de personnels au niveau du département Communication. En effet, sous la tutelle de la DCM seul deux personnels se chargent de la communication externe : la Responsable en Communication externe et l'Assistante en Communication externe. Or, il s'avère que gérer la communication externe de la banque n'est pas chose facile. Ainsi, on est souvent heurté à une pression hiérarchique et sans l'aide des stagiaires, tout le travail retombe sur l'assistante en communication. C'est pourquoi, nous avons élaboré un organigramme que nous pensons idéal pour le service de la communication.

Le responsable en communication aura sous sa charge le responsable en communication interne et celui de la communication externe. Il assurera le suivi et l'approbation des activités tant à l'interne qu'à l'externe de la BNI MADAGASCAR avec le Directeur et le DG. Il évaluera le fonctionnement des activités internes et des actions de la BNI qui visent à faciliter l'adhésion des personnels aux valeurs et aux objectifs de la banque et à motiver le travail en commun afin de permettre aux employés de trouver le sens de leurs actions dans la banque. Il contrôlera la gestion des trois axes : *la gestion permanente* qui inclut les cinq activités internes : l'activité d'information, l'activité de conseil, l'activité d'investigation et d'études, l'activité de formation et l'activité d'organisation. *La gestion de crise* inclura une cellule de veille en cas de conflit grave. Et enfin *la gestion de projet* qui englobera les différents projets internes que BNI MADAGASCAR se veut de réaliser.

Le responsable de la communication externe, par contre, s'occupera de la gestion des activités externes qui touchent l'image de la BNI MADAGASCAR. Il aura sous sa responsabilité un (e) assistante en communication. Ce dernier sera assisté par deux personnes qui s'occuperont des dossiers de sponsoring et de diverses activités à l'externe comme le suivi en matière de communication au niveau des agences réparties dans l'Ile (dispatching et demande des agences pour les flyers, affiches...) pour assurer le bon déroulement des activités externes de la banque. Bref, tout ce qui relève de l'image externe de la BNI MADAGASCAR est sous le contrôle et suivi de l'Assistante en communication externe. Les stagiaires n'aideront finalement que les deux responsables dans l'accomplissement de leur travail.

Conclusion partielle

La BNI MADAGASCAR est une grande banque, intégrée dans le groupe crédit agricole, qui s'est fait un nom depuis sa création en 1988. Elle fait partie d'une des banques les plus anciennes à Madagascar et a toujours su valoriser son image auprès de sa clientèle. BNI MADAGASCAR est un grand réseau qui compte au total vingt huit (28) agences, réparties dans toute l'Ile dont treize (13) agences à Tana et quinze (15) dans les provinces. En général, le mailing est le plus utilisé par les personnels pour faciliter la circulation de l'information, sans pour autant négliger le téléphone et le fax. Pour la motivation des personnels, elle offre des cadres spacieux et des matériels suivant l'évolution des nouvelles technologies. L'entreprise veille sur ces personnels en lui offrant une garantie sociale. Il existe aussi au niveau de l'entreprise une évaluation de compétence des salariés tous les ans. Et pour ce qui est de la communication externe, c'est la DCM qui s'en charge.

La DCM est une branche qui s'occupe de la communication externe de la banque alors que la communication interne est directement rattachée à la DRH. Ainsi, c'est de ce département que dépend l'image externe de la banque. Elle joue un rôle très important pour le développement de la banque, sans oublier que c'est le seul département à être en relation constante avec les autres départements et avec toutes les agences BNI à Madagascar. Comme tous les ans, BNI MADAGASCAR participe à la FIM comme partenaire pavillon France avec ses pairs. C'est à travers cet événement que nous essayerons de constituer notre corpus afin de pouvoir analyser la situation de diglossie et de l'alternance codique des employés.

Chapitre 2 : Les observations au niveau de la communication en entreprise

1. Langue

Nous nous intéressons ici à la traduction et à l'analyse des interviews et observations faites auprès des acteurs sur l'utilisation de la langue de travail.

a. Choix de la langue de travail

Le choix de la langue commune de travail soulève un certain nombre d'interrogations importantes pour l'entreprise. Essayons d'abord de voir quels sont les facteurs qui incitent les organisations à adopter cette langue commune de travail. L'OTAN fait référence à la notion de « langue opérationnelle » car « ...l'interopérabilité linguistique est aussi importante que toutes les autres formes d'interopérabilité».

En effet, l'emploi des langues de travail [*ndlr*: le français] durant les exercices a conduit à des retards préjudiciables à leur bonne marche. BNI MADASGCAR a donc opté pour une langue commune de travail dans un souci « de privilégier l'efficacité opérationnelle, entre le français ». Une entreprise ne peut fonctionner de façon optimale si la langue de travail n'est pas commune à tous car cela ne favorisera que l'incompréhension, l'inefficacité et les coûts. Cette langue commune de travail peut être un « lien très fort de cohésion».

Une langue commune de travail, dite opérationnelle, devrait donc permettre aux membres d'une organisation de fonctionner de façon optimale. Or, le choix d'une langue commune de travail prend rarement en compte la dimension culturelle menant ainsi quelques fois à des dysfonctionnements dans l'entreprise, telle que la démotivation des salariés. Les conséquences de ce choix peuvent également exclure des personnes techniquement compétentes. On peut considérer qu'il est hors de question de prendre une personne à bord si elle ne parle pas français ou du moins qui le comprend.

La proposition de départ d'avoir une langue commune de travail se confirme tant au sein d'une équipe de travail qu'à l'échelle de l'entreprise en général. Ce choix est souvent le résultat d'un compromis entre la nationalité du groupe et une réalité géographique. Une stratégie de travailler avec l'étranger pour un groupe transnational induit de parler la langue des affaires.

Regardons alors de plus près l'exemple de l'équipe de la DCM dans un domaine où les conséquences de la barrière de la langue peuvent s'avérer désastreuses. Cas de la présence de la banque à la Foire Internationale de Madagascar (FIM) pour savoir comment cela se

présente dans des situations où l'enjeu est de taille? L'usage d'une langue commune ne met pas à l'abri les incompréhensions ou les malentendus, d'autant que, dans la plupart des cas, cette langue commune ne constitue pas la langue maternelle des différents interlocuteurs. Des problèmes de vocabulaire ou de compréhension phonétique sont fréquents du fait que tous n'ont pas le même niveau de maîtrise.

Qu'en est-il donc pour les critères de sélection pour entrer en formation car nous avons trouvé des résultats surprenants durant la FIM en constatant le problème langagier de ses représentants ? Si pour la DCM la maîtrise parfaite du français n'est pas une condition inéluctable pour un employé, qu'est-ce qui constituera alors pour cette direction un « bon niveau »? Il semble clair que la nécessité d'un socle commun linguistique a constitué un thème majeur de réflexion à la suite des dysfonctionnements, conduisant à des conséquences tragiques. Cet exemple nous permet d'insister sur le fait que les acteurs et les gestionnaires ont conscience que le choix d'une langue commune de travail, avec un niveau suffisant et homogène, est non seulement primordial dans le monde d'aujourd'hui mais aussi vital dans le secteur d'activité.

Le statut de frontalier où la proximité géographique ne présuppose pas non plus que la compréhension linguistique aille de soi. La compréhension linguistique, nous l'avons rappelé, est primordiale dans les contextes professionnels. Par-delà ce premier constat, il apparaît également que le niveau de maîtrise tient une place non négligeable bien que la communication- langage ne constitue pas forcément une base suffisante. Le choix de la langue tant le malgache que le français ne doit pas être entendu comme un problème car chacune a sa place dans l'entreprise. Mais cela ne signifie pas forcément qu'ils soient admis à tous les niveaux. Aussi, faut-il ne pas mélanger la langue locale de travail avec celle utilisée pour les échanges internationaux. Prenons toujours le cas de la participation de la banque à la FIM. En constatant incessamment le problème de maîtrise de la langue française des agents dans le domaine des affaires extérieures de la banque, la législation malgache impose le français comme langue de travail pour certains documents d'entreprise, tels que le contrat de travail et le règlement intérieur. Le local revendique sa spécificité nationale. L'idée n'est pas de se départager d'une langue au profit d'une autre. Pour certains, l'utilisation du français comme langue commune de travail peut présenter, soit un problème moral car elle ne respecte pas l'équité des cultures et des langues des membres de l'équipe, soit un problème didactique car le français n'est pas considéré comme une langue facile à apprendre surtout lorsqu'il faut saisir les nuances. Il est vrai ainsi qu'il est important de se sentir à l'aise avec une langue sinon le rapport que l'on peut entretenir avec elle peut s'entacher de frustrations et de fuites.

b. *Maîtrise de la langue de travail*

Beaucoup des interviewés nous ont confié que le fait de travailler avec une langue étrangère entraînait un appauvrissement de la communication. Ceci ne semble pas poser de problèmes particuliers dans le milieu professionnel, mais il est à noter que la plupart sentent une frustration quand ils doivent s'exprimer avec une langue qu'ils ne maîtrisent pas bien. Le cas de Monsieur Désiré qui ne maîtrise pas bien le français et qui se sent toujours frustré lorsqu'on lui demande d'aller voir le Directeur Général. La simplification linguistique véhicule par ailleurs une simplification des échanges qui sont plus fonctionnelles. De manière unanime, nos interlocuteurs nous ont rapporté que dans une langue étrangère, ils avaient moins accès aux nuances.

Apprendre une langue à l'âge adulte est de toute évidence un exercice plus complexe. En effet, lors de l'apprentissage de la langue maternelle, nous apprenons le vocabulaire en même temps que les concepts. Or, en apprenant une langue étrangère surtout à l'âge adulte, nous connaissons déjà les concepts mais nous sommes incapables de les exprimer sans connaître le vocabulaire correspondant, ce qui génère souvent un sentiment de frustration et d'infériorité.

Prenons encore cette fois-ci le cas de Tantely qui n'aime pas parler en français parce qu'il ne maîtrise pas bien cette langue par rapport à sa langue maternelle qui est aussi sa langue de travail. « Il est difficile pour moi disait-il de trouver le mot approprié à la situation. Si je devais négocier quelque chose en français cela serait très difficile pour moi. Je ne maîtrise pas bien cette langue et c'est devenu sujet à des incompréhensions».

Quelle que soit la langue que nous utilisons, nous parlons sur plusieurs registres différents. Par exemple, on ne parle pas de la même façon lorsque l'on fait une présentation de travail et lorsque l'on parle à ses enfants. A chaque situation, un langage approprié qui peut être un langage des enfants, un langage des affaires, un langage de l'amour, un langage de la guerre etc....

D'un niveau plus loin, nous constatons à la fois que dans notre pays il y a plusieurs dialectes où la langue officielle est le « le malgache officiel» (la langue parlée de l'Imerina) qui cohabite avec les dialectes régionaux tel que le Bestileo, où encore la langue « haute » (le français) est utilisée dans la vie administrative et la langue « basse » (le malgache) pour l'environnement familial.

**Malentendus et problèmes de traduction*

Il est toujours nécessaire de s'assurer que l'on est bien compris. On évite les ambivalences : rien ne doit rester implicite au traducteur, même s'il doit respecter dans sa traduction le style implicite du rédacteur pour le lecteur.

Dans ce premier cas, il apparaît que pour éviter les malentendus, il faut réduire tant que possible l'implicite. Il semble que le poids du langage utilisé dans l'entreprise ait été sous-estimé. Par ailleurs, nous avons rencontré des employés qui avouent mieux maîtriser la terminologie spécialisée dans la langue cible que dans leur langue maternelle. Ce n'est apparemment pas un fait exceptionnel. Dans certains domaines, plus particulièrement celui de l'informatique, on donne une illustration plus probante. Les documents et ouvrages spécialisés sont rédigés dans une langue étrangère (le français le plus souvent). Ces termes n'ont pas toujours d'équivalence et restent très difficiles à traduire bien que l'apprentissage soit fait sur cette base. Enfin, les problèmes de traduction peuvent également intervenir en fonction du nombre d'interlocuteurs de langues différentes, de la nationalité des traducteurs et de leurs connaissances du mode de fonctionnement du pays. Nous étions à la FIM où l'émergence de la situation de diglossie était quasi présente. Les deux premiers jours étaient réservés aux professionnels donc les échanges culturels entre les étrangers étaient au rendez-vous. BNI MADAGASCAR utilisait en l'occurrence le français pour être en communication avec les visiteurs. Cependant, on a pu remarquer une défaillance de l'utilisation de cette langue. Surtout lorsque le visiteur était un malgache, l'utilisation du « vary @ anana » n'était pas à exclure. Il nous apparaît dans ce cas que les teneurs de stand de la banque n'avaient pas une maîtrise suffisante de la langue française. Les problèmes de traduction, nous l'avons vu, sont nombreux et pas toujours évidents à appréhender. Il nous paraît important de souligner le fait qu'il ne faut pas sous-estimer l'importance des langues dans la communication interpersonnelle, la communication de masse et la communication de groupe.

*Tutoiement/vouvoiement

« ...le tutoiement est beaucoup plus facile entre malgache et cela peut poser des problèmes interculturels. Par exemple, une personne d'une cinquantaine d'années travaillant depuis vingt ans dans l'entreprise qui te tutoie et que tu continues à la vouvoyer, cela serait interprété comme si tu étais une personne très hautaine, très antipathique ». Il y a beaucoup de différences entre les pays en termes de tutoiement et de vouvoiement.

Les règles du tutoiement sont souvent des exceptions et elles ne sont pas toujours les mêmes selon les langues voire les cultures. Par exemple, les règles du tutoiement peuvent différer selon que l'on parle le français. Or, une personne, dont la langue maternelle, différencie le

tutoiement du vouvoiement, pourra transposer les règles de sa langue maternelle dans la langue cible. Au-delà de la stricte application de la grammaire et des équivalences idiomatiques, intervient un autre facteur tout aussi caractéristique : la phonétique des mots.

**Simplification mais précision des termes*

Nous avons noté qu'une des conséquences de l'apprentissage linguistique était la simplification et la recherche du terme le plus juste pour être compris. Plusieurs raisons peuvent nous amener à cela et les lacunes linguistiques existent toujours. L'important c'est d'être capable de revenir à la source du mot afin d'utiliser le mot juste et de savoir l'expliquer clairement si nécessaire». Entre autre, nécessité de faire une métacommunication. Direct (moins de nuances, plus concis, tout de suite à l'objectif) et convivial (non- agressif, politesse, ...). Une phrase = une idée. Pourquoi ? Pour gagner du temps, et surtout pour être écouté et entendu. Trop de blabla peut noyer l'information que l'on veut faire passer car à ce moment-là, on s'attache au mot plus qu'au sens. Ce qui confirme l'affirmation « que plus un élément est prévisible, moins il nous informe ». De ce fait, il est toujours nécessaire de s'assurer que l'on est bien compris. On évite les ambivalences : rien ne doit rester implicite à son interlocuteur donc on essaie d'être très précis.

L'usage d'une langue différente de sa langue maternelle ne permet pas toujours de s'exprimer avec l'aisance voulue. Les personnes interrogées l'ont largement souligné. Pour pallier les difficultés et les gênes rencontrées, ils ont des astuces qui leur assurent une compréhension relativement bonne. Comme le cas de l'introduction de l'humour pour palier ce vide ou encore l'utilisation du « vary@anana ».

**Métacommunication*

La métacommunication s'exerce principalement à l'oral, lorsque le sens d'un mot ou celui de la phrase échappe à son interlocuteur. Il s'agit également d'un trait qui existe dans notre langue maternelle mais qui s'accentue lorsqu'il importe d'être compris dans une langue étrangère. Nous savons tous qu'il s'agit d'un exercice laborieux qui fait perdre une certaine spontanéité au discours mais il apparaît qu'elle est primordiale dans le contexte qui nous intéresse pour éviter « le danger du malentendu ». « J'observe beaucoup mon interlocuteur si je sens le doute, je recommence ou je demande si j'ai été claire » (Fleury).

Ces quelques exemples nous ont permis de mettre en évidence certains dysfonctionnements très spécifiques liés à la langue de travail. La simplification, les incompréhensions, le temps en raison de la reformulation, la traduction qui ne peut s'affranchir totalement de quelques

inconvenients (lourdeur, mot à mot, ...). On peut illustrer ces points « Apprendre et maîtriser une langue étrangère est toujours intéressant et pratique...» Mais « ...on ne pourra probablement jamais s'exprimer aussi bien et clairement que si on utilisait sa langue maternelle». Ce sont autant d'éléments qui traduisent concrètement un premier palier de difficulté qui vient interférer avec la communication.

Par ailleurs, l'usage de la langue reste un élément essentiel avec lequel il faudra compter à l'avenir. Elodie, 23 ans, illustre assez clairement la préoccupation en la matière des jeunes de sa génération en disant « je sais que sans la bonne maîtrise de l'anglais et du français, je ne pourrai pas accéder à un poste dans la banque». Et l'usage d'une langue commune de travail a été évoqué comme étant nécessaire pour travailler efficacement par tous les professionnels interrogés. Cependant, la communication, nous l'avons vu précédemment, ne se limite pas à la langue. D'autres facteurs entrent en ligne de compte.

2. Interactions entre les individus

Dans certaines cultures où il est très important de ne pas perdre face, les membres de l'équipe qui ne maîtrisent pas bien la langue de travail peuvent se taire de peur de se ridiculiser devant leurs homologues. La langue peut ainsi véhiculer un sentiment de domination ou d'infériorité. Holimihanta Razafinjatovo (Holy), nous confie que : « Mon français est inférieur comparé aux francophones mais il est supérieur aux autres malgachophones avec lesquels je travaille». Dans cet exemple, cette employée peut ressentir à la fois un sentiment d'infériorité vis-à-vis de ses collègues francophones et un sentiment de domination par rapport à ses collègues malgachophones qui sont de langue maternelle malgache et qui maîtrisent moins bien qu'elle le français. En dépit du statut particulier, attribué souvent au français dans le milieu du travail, il est à noter que les francophones ne se sentent pas toujours dominants dans les situations interculturelles. En effet, ils peuvent très bien se sentir inférieurs sur le plan linguistique en compagnie de ses collègues qui parlent une, voire plusieurs langues en plus de leur langue maternelle.

a. Pratiques « abusives »...ou comment tirer avantage de ses faiblesses

On peut jouer avec la langue en démontrant que ne pas utiliser sa langue maternelle permet de faire des choses qu'on ne me permettrait pas de faire autrement. Pour mieux expliciter, prenons l'exemple d'une réunion technique de la DCM à laquelle nous avons pu assister avec une agence de communication et leur représentant (deux hommes francophones et une jeune femme malgache). On a pu observer que les échanges avec les hommes étaient assez froids alors que j'ai pu jouer sur l'ambiguïté de la langue avec la jeune femme (nous dit Rina Andrianarisoa). Ambiguïté car tu peux te permettre d'appeler l'autre personne par son prénom et elle ne sait pas si tu la tutoies ou si tu la vouvoies. Tu peux faire croire que tu ne comprends pas ce que la personne en face te dit car la confiance s'installe. Dans le cas d'une négociation avec un fournisseur, oui je vais en profiter pour en tirer un maximum».

b. Personnalités

Cet aspect est quelque chose que nous avons pu noter au cours de nos entretiens. Dans les échanges « la personnalité intervient aussi; nous sommes tous si proches et si différents ». La construction individuelle passe par l'interaction avec autrui. Cette construction comporte un échantillon de rôles phares : il sert en effet de modèle, d'objet, de soutien, d'adversaire voire de bouc émissaire. Dans le monde de l'entreprise, les individus alimentent de nombreuses interactions qui favorisent l'enrichissement personnel et collectif. Le fait culturel ajoute à la complexité : « On est avant tout toujours l'étranger de quelqu'un avant d'être le partenaire complémentaire» nous disait Monsieur Ndrina Ralaimanisa.

Mais si l'interaction permet d'assurer l'enrichissement identitaire, c'est aussi parce qu'elle comporte des enjeux. Parmi eux, certains attribuent à la communication les intentions suivantes: nouer des relations ; partager des émotions ; partager des sentiments ; agir sur autrui ; confronter notre identité ; confronter l'identité des autres ou encore passer le temps.

La visée de la communication sera donc de faire passer un contenu et de définir la relation entre les interlocuteurs. Mais le conflit peut naître de la non-convergence de ces échanges. Le contexte et l'enjeu motiveront une symétrie ou au contraire une asymétrie relationnelle hiérarchie (proximité distance), complémentarité (ajustement mutuel, coopération/compétition, consensus/conflits), pouvoir (convergence/divergence, accord/désaccord, attirance/répulsion, sympathie/antipathie).

La personnalité suppose que les processus inconscients surviennent lors de la relation à une autre. Lorsque Holy nous dit qu'elle s'adapte selon que son interlocuteur est « plus ou moins rigide, plus ou moins drôle, ..», ce qu'elle perçoit de l'autre, passe nécessairement par un filtre

personnel qui sous-entend que cette personne est plus ou moins rigide ou plus ou moins drôle par rapport à elle. Cette projection n'est pas toujours consciente, mais l'évaluation de l'autre est systématique. Il y a bien sûr les affinités qui font que l'on se reconnaît ou pas. Ils sont comme « un vécu lié à l'attrait (et à l'attachement) actuel et mutuel entre des personnes qui s'appellent et se répondent, depuis le signe d'accord le plus fugitif jusqu'au partage le plus confiant».

3. Dynamique de groupe

Pour Holy, « le travail en équipe dépend de la personnalité, de l'éducation, de l'expérience et de la culture de la personne ». Une personne qui a fait ses études en sciences ne s'exprime pas de la même façon qu'un diplômé en arts. Il y a également des personnes plus contextuelles que d'autres. Le problème de personnalité est également très lié au travail en équipe car il concentre les interactions dans une entité restreinte de l'organisation.

La dynamique de groupe étudie le fonctionnement des groupes restreints (nous estimerons que les phénomènes de groupe n'apparaissent véritablement qu'à partir de quatre personnes. Au sein d'un groupe, nous pouvons percevoir plusieurs schémas relationnels soit :

a. La relation interpersonnelle

On a pu constater cinq grands traits :

- chaque groupe possède une structure formelle consciente et inconsciente du groupe. Sur notre panel, toutes les personnes que nous avons interrogées nous ont donné clairement leur positionnement par rapport à l'entreprise ou leur groupe de travail. Ils donnent à la fois le titre de leur fonction, et précisent que leur intégration et les rapports avec les autres membres du groupe se passent plutôt bien. Les seuls freins cités concernent le niveau de maîtrise de la langue. L'exemple de Holy est représentatif : « la qualité des échanges est toujours bonne bien que plus difficile avec les personnes qui ne maîtrisent pas bien la langue ». Rien de polémique a priori ;
- chaque groupe se développe selon des normes définies. Le « jargon » a été mentionné souvent comme étant une norme de travail. Ce jargon est une caractéristique de son groupe de travail. Mais les fonctionnements des groupes nous ont paru assez différents en raison du métier, de l'entreprise et de la situation. Lorsque Holy nous décrit sa réunion de travail en interne, il apparaît des normes de fonctionnement volontairement imposées (traducteur, ...), inconscientes ou non préméditées (écoute très attentive, métacommunication ou reformulation

pour s'assurer du sens...). Pour nous, cette norme est vécue sous un angle culturel. On a pu constater qu'en arrivant au bureau, ce qui nous a le plus frappé, par rapport au bureau, c'est le silence. Chacun reste travailler à son bureau, il n'y a personne qui discute dans le couloir ; l'attraction et la répulsion entre les individus et les groupes suivent des lois socio-dynamiques ; (nous avons traité de la personnalité dans la sous-partie précédente) ;

- il y a des leaders populaires puissants ou isolés, ainsi que des groupes centrés sur le leader (cas de la DCM) ou sur le groupe lui-même ou encore des groupes sans leader (cas inexistant dans l'entreprise);
- chaque groupe à une cohésion définie (amener les groupes d'un faible niveau de cohésion à un niveau élevé de cohésion et de communication).

b. La personnalité du groupe

Elle est très intimement attachée aux membres du groupe qui le compose et/ou au leader. Le décalage illustré par Holy est assez bonne. « ... respect mutuel entre collègues. ... contexte particulier ... nécessité du travail en équipe, ... passer plus de temps ensemble que dans un contexte de travail standard ». La cohérence et la faisabilité du projet, ainsi que la taille du groupe ne seront pas neutres dans ce processus. A cela s'ajoute également le contexte plurinational qui impose un filtre supplémentaire. Ces différents éléments aident à la compréhension du fonctionnement du groupe. Mais même s'ils aident à mieux les comprendre, ils ne permettent pas encore de contourner la pathologie de la communication-langage qui gagne le groupe

*L'interdépendance et l'autonomie

Pour les personnes interrogées, la vie en groupe crée une interdépendance. Plus les contraintes extérieures au groupe sont importantes, plus la cohésion devient une nécessité (cas des employés de la banque à la FIM). Cette interdépendance ne vient pas à l'encontre de l'autonomie individuelle, mais elle la réduit quelque peu de facto. « Objectifs communs professionnels (nécessaire travail d'équipe). Les contraintes liées à l'isolement donnent une dimension particulière à la dynamique de groupe : l'interdépendance est reconnue par tous. Il est difficile de s'affranchir du contexte, mais parfois cela ne se passe pas si bien.

4. Leader

a. Leadership et rôle du leader dans la communication

Pour définir le rôle du responsable de l'équipe, nous choisissons volontairement le terme de «leader» plutôt que celui de « manager ». La raison de ce choix s'est basée sur le rapport à l'action et sur la latitude des deux termes.

Dans l'imaginaire collectif, le « leader » ou « leadership » est attaché à une situation mobile, active, motrice. Alors que le management ou manager est encore emprunt d'une vision plus statique car il revêt la notion de « fonction ». Etre « leader » n'est pas une fonction à proprement parler ; ce terme révèle de la compétence. Le leader à vocation à mobiliser alors que le manager peut contraindre par l'exercice de son pouvoir hiérarchique ; ce dernier peut aussi avoir vocation de leader.

Rappelons également que le leader est à la fois un rôle et un style de management. Un rôle parce que comme nous le précise H. Mintzberg, le leader entreprend un ensemble d'actions à destination de ses collaborateurs et un style car il s'agit aussi d'une manière de manager ; ou plutôt des styles car il n'y a pas un modèle unique, de la même manière qu'il existe des manières de penser et de vivre. Le leadership s'assimile ici à une capacité d'agir. Le leadership est une façon de mobiliser un ensemble d'individus pour aller dans une direction donnée et peut être considérée comme une compétence – avoir la compétence de leader.

Nous constatons également qu'au regard de ce que nous avons lu, le terme « leader/leadership » est un mot-passe-partout qui revêt une multitude d'acceptations (pour assurer la suite de notre développement, nous considérons que « notre leader » a une équipe qu'il gère au quotidien. Au sein de l'équipe DCM, ce leader est représenté par Ndrina Ralaimanisa, celui-ci, qui a la compétence de leader doit aussi avoir celle requise pour travailler dans le contexte multiculturel). Savoir gérer la communication comme étant un processus permet d'agir de manière opportune et flexible, d'assurer une ouverture d'esprit et une grande tolérance sans porter atteinte à son pouvoir d'influence ou hiérarchique. L'exercice de ce pouvoir est nécessaire pour assurer d'obtenir de ses collaborateurs qu'ils fassent quelque chose qu'ils n'auraient pas fait dans un autre contexte.

Voici notre définition : « Le leader est à la fois celui qui devance et celui qui guide les membres de son équipe dans une direction donnée, en respectant les enjeux de la banque. Il sera un révélateur de potentiel et un gestionnaire de compétences pour assurer l'atteinte des objectifs ». Il évalue ainsi la force et la faiblesse de son groupe et identifie les besoins du groupe et y remédie si besoin est. Dans la communication-langage, le leader assure que son groupe est au même niveau.

b. Les compétences du leader

Nous avons pu observer au travers de nos questionnaires, que l'entreprise peut utiliser des référentiels afin de s'assurer que les acteurs sachent ce qui est attendu du leader et ce qui permet de l'évaluer. Celui-ci est principalement évalué sur ses qualités relationnelles, son influence dans le groupe et dans l'organisation.

Nous constatons que le leadership est un concept utilisé à haute dose dans les entreprises d'aujourd'hui. Mais certains, qui sont mal préparés ou qui n'en ont pas le désir, se trouvent parfois dans une situation où la pression d'être un leader fait naître des craintes, des frustrations, voire du désintéressement.

*De la relation à la hiérarchie

Une autre de nos constatations est que la relation à la hiérarchie peut être source d'incompréhension dans la communication organisationnelle. On peut donner l'exemple des échanges d'email entre les cadres, à savoir si le supérieur est copié sur un message, les collaborateurs ne réagissent pas tant qu'ils n'ont pas reçu l'ordre du patron. La possibilité de toute vie de groupe ordonnée repose sur l'interaction, dans la pensée ou l'activité humaine, d'impulsions dont les unes tendent vers l'engagement et les autres vers la distanciation. Ces impulsions peuvent entrer en conflit les unes avec les autres, lutter pour la prééminence ou passer des compromis et se combiner selon les proportions et les formes les plus diverses. En dépit de toute cette diversité, c'est la relation entre ces deux pôles qui détermine le cours des actions humaines. La distance hiérarchique est définie comme étant la « mesure du degré d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir. Elle s'exprime par un indice de distance hiérarchique ».

*La relation de confiance, la négociation & le don

Deux types de don peuvent se dessiner dans un groupe de travail :

_ la sociabilité primaire : les relations de coopération (famille, voisinage, camaraderie) ;

_ la sociabilité secondaire : les relations dirigées sur des activités centrées sur l'optimisation de processus de décision. Il s'agit de se conformer à un principe implicite d'efficacité relationnelle comme on se conforme à un rituel de politesse ou un code de courtoisie.

Dans le cadre professionnel, l'existence du don s'est illustrée au cours de nos entretiens sous la forme de négociation tacite. « Je m'investis plus dans la relation car je sais qu'il faut que nous travaillions ensemble sur le long terme. Il vaut mieux être allié ».

- Le don est temporaire et non gratuit car il y a l'exercice d'un calcul, voire d'une stratégie manipulatrice. « Je communique ce qui me semble ... j'anticipe les effets, ...».

-Par ailleurs, la relation de confiance attachée à celle du don, n'a pas de connotation affective. L'élément persuasif tient à l'engagement professionnel pour assurer la réalisation d'une tâche lors de la réunion par exemple.

La confiance, le don facilite la négociation. La négociation a toujours un équilibre fragile et rompre la relation de confiance influera négativement sur l'issue de la négociation, car elle permet d'assurer un climat convivial pour faire accepter les contraintes.

Conclusion partielle

Pour assurer au bon déroulement du travail à l'interne, le choix d'une langue de travail est primordial. Dans ce chapitre, nous avons développé les différentes observations au niveau de la communication en entreprise. Nous nous sommes basées sur les questionnaires que nous avons effectués auprès des employés de la DCM. Le choix de la langue de travail repose sur un besoin évolutif de l'entreprise. Une langue dite opérationnelle et commune. Pour la banque, cette langue est le français. Du moins, les employés doivent le comprendre même si ils ne le maîtrisent pas. La non maîtrise du français pourrait entraîner un appauvrissement des échanges. Pour éviter le danger d'un malentendu, la métacommunication est nécessaire.

Cependant, lors des interactions entre les employés, on a pu constater que la maîtrise de la langue de travail pourrait se présenter comme un avantage pour un employé. La langue peut véhiculer un sentiment de domination sur son interlocuteur ou d'infériorité. Les problèmes de malentendus et de traduction ne sont pas à exclure.

Nous avons vu que le tutoiement ne s'appliquait pas à toutes les cultures. Cependant, dans l'entreprise, les acteurs abusent de cette forme. Cela facilite les contacts et donne l'illusion de la confiance systématique. Ce qui motive souvent ce travers c'est bien sûr l'empreinte culturelle mais aussi le temps. Toutes ces nouvelles façons de travailler poursuivent un même but avoué : gagner du temps. « Mon style de communication est direct et convivial. Ici, on se tutoie, c'est une des composantes de notre culture d'entreprise. On va tout de suite à l'essentiel ». Nous confie Ndrina Ralaimanisa. Dans tout cela, le leader tient une place importante dans la communication-langage. Il motive son équipe, identifie les lacunes linguistiques de ses subordonnés pour assurer une communication à la fois efficace et efficiente dans le groupe.

Chapitre 3 : Etude de la situation de diglossie au sein de la banque

1. La situation de diglossie dans le département

Comme nous l'avons développé dans la partie théorique, le contact de langue est un phénomène répandu dans l'entreprise. Il représente chaque situation où la présence simultanée de deux langues affecte le comportement langagier d'un individu. Autrement dit, ce phénomène peut se définir comme étant un concept linguistique qui signifie l'utilisation variable des langues ou des variétés linguistiques diverses par un individu, ou un groupe à des degrés différents.

La production langagière des locuteurs de l'entreprise dans les différentes situations de communication se caractérise par une forte présence de la langue française bien qu'elle soit considérée comme langue étrangère. Sa valeur symbolique la rend parfois supérieure à la langue malgache qui est la langue officielle.

D'après la définition que nous avons pu donner dans la partie théorique, on comprend donc que la société malgache est plurilingue, vu les différentes langues qui sont en contact permanent. Nous constatons que le bilinguisme (malgache/français) dans l'entreprise est un bilinguisme imposé par l'histoire. C'est le produit de la colonisation. Malgré cette inégalité voulue par l'Etat, nous ne pouvons pas nier que la langue malgache a tout le temps laissé son empreinte dans les pratiques langagières. Elle demeure, par excellence, la langue favorite des malgaches et ceci se manifeste nettement dans le phénomène de contact de langue, comme l'alternance des codes. Ce phénomène apparaît même dans les milieux où le malgache est exigé.

Les traits caractéristiques de la situation de diglossie au sein de l'entreprise se présentent comme suit :

- Pour ce qui est de la distinction entre la « variété haute » et la « variété basse », les deux langues (français/malgache) ou les deux variétés ont chacun un statut social et politique inégal. Le Français est considéré comme la variété haute et constitue la variété prestigieuse. Langue utilisée dans les échanges formels, auprès de l'administration. On peut considérer le français comme la langue de contact entre les employés et leur supérieur hiérarchique. Par contre, le malgache constitue la variété basse et présente une structure beaucoup plus simple.

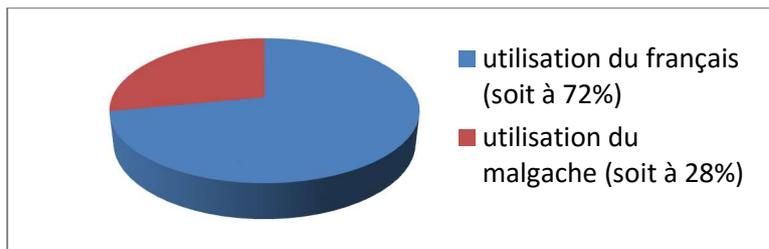


Figure 6 : Pourcentage de l'utilisation des deux langues par les employés du département

Ce schéma ci-dessus explique clairement la dominance de la langue française dans toute situation de la vie de l'entreprise, voire au sein de la DCM. Considérer comme une langue de prestige, le français est surtout le plus utilisé dans les écrits, notes de services ou communiqué. Le malgache lui reste la langue parlée des employés entre eux.

- La complémentarité fonctionnelle : on peut constater que le français et le malgache sont utilisés différemment et selon leur statut. Le français, toujours considéré comme la variété haute, intervient essentiellement dans les situations de type formel (échange avec la hiérarchie, échange à la FIM et selon le type des participants). Tandis que l'usage de la variété basse, le malgache, se limite aux relations interpersonnelles entre les employés.

2. Etudes de l'alternance codique

Comme nous l'avons déjà développé dans la partie théorique, la diglossie est essentiellement caractérisée par une différenciation fonctionnelle qui implique logiquement la séparation des deux codes. Ce qui nous amène à faire l'étude de l'alternance codique au sein du département. Pour ce faire, nous utiliserons le modèle SPEAKING.

a. Délimitation du cadre de l'observation

Un cadrage plus large est utile compte tenu des contraintes pour une meilleure compréhension: on a toujours intérêt, pour mieux comprendre, pour pouvoir intervenir efficacement et de replacer ce que l'on observe dans un "contexte" le plus large possible.

Notre travail portera sur l'analyse des conversations produites lors de la participation de la banque à la FIM 2012 où nous avons collecté notre corpus du 31 mai jusqu'au 3 juin de l'année. Pour mener à bien notre analyse, nous allons mettre l'accent sur la situation dans laquelle ces conversations se sont produites dans la mesure où toute interaction se détermine selon la situation dans laquelle elle s'est déroulée. De plus, dans le cadre de notre étude, nous allons décrire la situation de l'interaction selon la conception de MUCHIELLI dont nous ferons référence aux trois contextes essentielles : le contexte spatial et temporel

(cadre socio-temporel), le contexte des participants (les acteurs) et le contexte de l'interaction (contenu).

b. Analyse SPEAKING de la situation de communication

➤ Le cadre S

- Physique et matériel

Pour enregistrer les différentes conversations, nous nous sommes orientés, comme nous l'avons déjà mentionné, vers la FIM. Nous avons choisi ce terrain pour des raisons liées à la présence des employés de la DCM ainsi que les employés de la banque qui sont majoritairement malgachophones. Cela nous a permis de voir comment ils utilisent la langue française intégralement ou partiellement (alternance avec la langue malgache), voire même, l'introduction d'une troisième langue, l'anglais.

Dans notre travail, le corpus a été enregistré à l'aide d'un téléphone portable au cours des échanges communicatifs entre les employés et les visiteurs au stand de la banque à la FIM. La durée de chaque conversation est à peu près de trois à cinq minutes. Ainsi, nous avons collecté notre corpus le 31 mai et le 2 juin 2012. Les échanges se sont faits dans un cadre informel, puisque le lieu où nous avons récolté nos informations était un lieu public (Parc Futura Andranomena).

- Socioculturel

Ce cadre de type informel demande un type de communication ritualisée vu que l'on ne connaît pas les participants. Dans un domaine professionnel. L'événement s'est déroulé en trois moments forts pour la banque (l'ouverture officiel, la participation de la banque au conférence-débat et la clôture dudit événement).

➤ Les participants P (l'échantillon)

Nous avons enregistré les échanges verbaux produits par les employés en langue malgache et qui utilisent le français dans leurs conversations.

- Récepteurs allocutaires

Concernant le nombre total des participants de notre corpus, nous avons travaillé sur quatre employés. En effet, ces derniers sont des deux sexes (masculins et féminins) et ils ont tous le malgache comme langue maternelle.

Les employés	L'âge	Le sexe
Employé 1	25	Féminin
Employé 2	45	Masculin
Employé 3	35	Féminin
Employé 4	24	Masculin

Tableau 7: Echantillon des participants

- Récepteurs ratifiés

Ce sont les visiteurs du stand ou ceux qui sont intéressés par la banque et ses produits.

- Importance numérique

La source est la BNI MADAGASCAR par le biais de ses employés et les cibles sont les Entreprises (locales ou internationales) et les Particuliers.

- Répartition

Communication réciproque pour éviter la non-présence : communication directe à la fois médiatisée et majoritaire vu l'ampleur internationale de l'événement.

- Récepteur individualisé et récepteur anonyme

Avec un récepteur anonyme malgachophone, on a un échange de type informel avec la manifestation de l'alternance codique dans les échanges. Avec un récepteur anonyme francophone, on a un échange de type formel (utilisation de la langue française mais qui n'est pas maîtrisée par les employés). Mais comme le lieu est un lieu public, on a un échange formel.

- Relations

Relation professionnelle entre la banque et ses clients.

➤ La communication

- Finalités

Le but c'est de se faire comprendre à travers les échanges entre les participants en utilisant une communication efficace ou du moins une communication efficiente. En parlant de l'objet de l'interaction, on désigne la raison pour laquelle les individus sont réunis et pourquoi ils se communiquent entre eux ? Nous nous sommes intéressés aux employés de la banque durant la FIM en observant la langue qu'ils utilisent lors des interactions. Aussi, a-t-on essayé de

mesurer le degré de présence des langues alternées dans le parler français et par la suite de dégager les facteurs déclencheurs.

- Actes de la communication

Enregistrement et difficultés rencontrées

Notre travail relève du domaine de l'analyse de la sociolinguistique interactionnelle, qui s'intéresse aux aspects linguistiques des échanges. Afin de construire le corpus sur lequel nous appliquerons l'analyse, nous avons procédé à l'enregistrement des conversations pour ensuite les transcrire.

Le déroulement de l'enregistrement

Pour effectuer les enregistrements de nos données, nous avons utilisé un téléphone portable. Quant à la façon d'enregistrer les interactions, nous l'avons tout simplement posé sur un des bureaux où se dérouler les échanges.

La présence de ce matériel était gênante pour certains employés, ce qui a posé quelques difficultés au début. Malgré cela nous avons pu réaliser nos enregistrements et atteindre notre objectif.

La transcription

Les données qui constituent notre corpus sont transcrites dans leur totalité et incluent des indications sur le non verbal en aidant le lecteur dans la compréhension de l'interaction. Nous avons transcrit la langue française à l'aide d'un logiciel de transcription mais par la suite nous nous sommes confrontés aux deux sortes de problème :

*La diversité des systèmes de transcription des langues en présence

*L'absence de travaux pratiques qui traitent les questions de transcriptions relatives aux phénomènes d'enchainements et d'arrangements des unités linguistiques appartenant à des systèmes phonologiques différents (français, malgache, voire même anglais) dans un même énoncé.

Présentation des résultats obtenus

Nous avons récapitulé la durée de l'intervention et le taux de présence de chaque langue des conversations dans le tableau ci-dessous ainsi que des représentations graphiques des langues par secteur.

Les échantillons	La durée	Nombre de mots utilisés		
		Malgache	Français	
Le premier échantillon	04min et 31sec	52	186	Echantillon du 31 mai 2012
Le deuxième échantillon	03min et 47sec	13	179	
Le troisième échantillon	04min et 10sec	146	23	Echantillon du 02 juin 2012
Le quatrième échantillon	05min et 26sec	161	34	

Tableau 8: proportions des langues

➤ Dans le premier échantillon, les acteurs avisés ont parlé durant 04min et 31sec et se compose d'un employé de la banque et d'un visiteur professionnel. Dans ce cas, 186 mots français ont été utilisés (équivalant à 87,15%) 52 mots (équivalant à 12,85%) ce qui est mentionné dans la figure suivante :

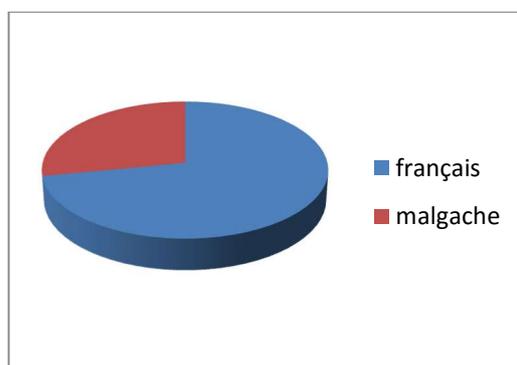


Figure 7 : Représentation graphique des langues par secteur (échantillon 1)

➤ Dans le deuxième échantillon que représente le schéma ci-après, les employés ont parlé durant 03min et 47sec et se compose toujours d'un employé de la banque et d'un chef d'entreprise francophone. Dans ce cas, 179 mots français ont été utilisés (équivalant à 91,80%), 03 mots malgaches (équivalant à 01,54%) et 13 mots anglais (équivalant à 06,66%) puisque un anglophone est venu visiter le stand. Il est à souligner que l'anglais a été utilisé mot à mot car la maîtrise de cette langue pose un problème pour l'équipe.

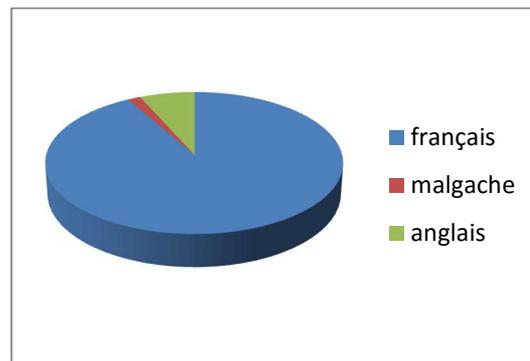


Figure 8 : Représentation graphique des langues par secteur (échantillon 2)

➤ Dans le troisième échantillon, les employés ont parlé durant 04min et 10sec et se compose d'un employé de la banque et de deux visiteurs malgachophones. Dans ce cas, 146 mots malgaches ont été utilisés équivalant à 86,40% et 16 mots français équivalant à 09,46%. Ce qui est mentionné dans la figure suivante :

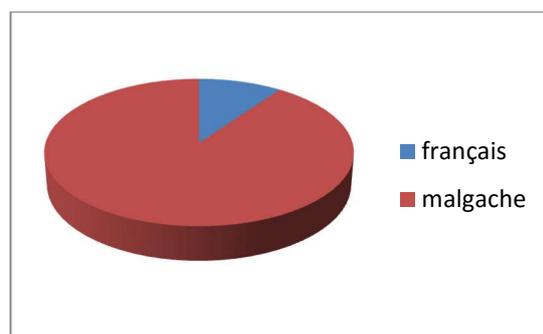


Figure 9 : Représentation graphique des langues par secteur (échantillon 3)

➤ Dans le quatrième échantillon, les étudiants ont parlé durant 05min et 26sec et se compose de trois acteurs : un employé et deux visiteurs. Dans ce cas, 161 mots malgaches ont été utilisés équivalant à 82,56% et 30 mots français équivalant à 15,38%. Ce qui est mentionné dans la figure suivante:

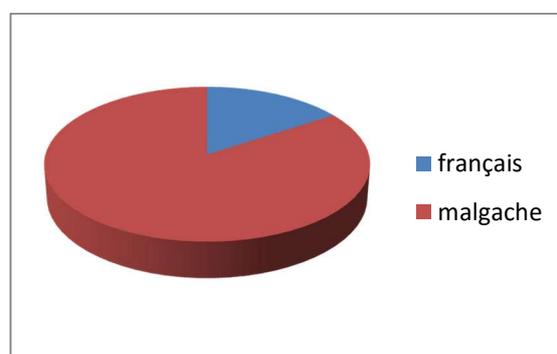


Figure 10 : Représentation graphique des langues par secteur (échantillon 4)

- Tonalité

Esprit convivial en considérant les visiteurs du stand comme un membre de la famille de la banque. C'est cette tonalité qui a déterminé la signification du sens pour les acteurs. De cette tonalité naît la relation de confiance qui favorise l'utilisation de l'alternance codique.

- Instruments

Comme nous l'avons pu voir dans l'acte de communication, le code verbal utilisé est le français et le malgache officiel.

Pour ce qui est du code non-verbal, le code vestimentaire de la BNI MADAGASCAR lors de l'événement était une tenue correcte (chemise correcte et jupe/ pantalon noir avec un foulard ou un cravate de la BNI MADAGASCAR).

- Normes

Les normes langagières : le positionnement des employés vis-à-vis des visiteurs, l'utilisation de la langue malgache en majorité durant les échanges qui est préétablie par notre culture.

Les normes d'interactions : Nous pouvons ainsi distinguer deux finalités: l'une est interne à l'interaction, exemple l'interaction amicale qui vise le plaisir et l'amusement (cas des employés entre eux, un moyen pour eux de joindre l'utile à l'agréable). L'autre est externe à l'interaction, exemple l'interaction commerciale (cas des employés et les visiteurs du stand).

- Genre

_Communication interpersonnelle : Elle considère deux acteurs (émetteurs, récepteur) durant laquelle la compréhension est le plus souvent la meilleure car le feed-back est quasiment systématique. Selon l'école Palo Alto, la relation et le contenu y interviennent aussi.
Communication entre collègue

_La communication de masse. Sont en présence un émetteur qui s'adresse au plus grand nombre de récepteurs possible. Le niveau de compréhension est le plus souvent moins bon. Il n'y a, par ailleurs, que de très rares possibilités de feed-back immédiat qui lorsqu'il se manifeste, est très lent. Ce type de communication est moins naturel et porte une forte charge symbolique. Cette forme de communication est ainsi matérialisée par la culture d'entreprise, l'intervention du dirigeant à l'encontre de ses employés. Il faut faire passer un message, une vision, un socle commun. Cette forme de communication utilise des supports (canaux) variés (parole, écrit, image, ..). Tel est le cas à la FIM, utilisation de différents supports pour communiquer : flyers, spot publicitaire, goodies, tee-shirt, ...

_La communication de groupe est assez complexe et multiple car elle est liée à la taille du groupe, sa fonction et la personnalité des membres qui le composent. Le réseau correspond à un ensemble d'acteurs (les employés de la banque) faisant circuler des messages. Dans la

motivation du groupe repose sur le leader. Ces trois types de communication interviennent dans les échanges de manière simultanée ou concomitante.

3. Synthèse

D'après les résultats obtenus, nous avons remarqué statistiquement que le français est la langue dominante dans le parler des employés. Lors du premier jour par contre pour le malgache, le taux est faible. Pour le troisième jour, le malgache demeure la langue dominante. Ceci peut s'expliquer selon laquelle l'utilisation des deux langues varie selon le contexte dans lequel se trouve les participants.

On peut retrouver ici à la fois, le cas de l'alternance codique au niveau du répertoire verbal lui-même : les employés utilisent une langue selon la situation de communication à laquelle ils sont confrontés. L'utilisation se fait aussi au niveau du discours : passage d'une langue à une autre mais dans une même situation de communication. Le fameux « *vary amin'ny anana* ».

Nous avons sélectionné quelques exemples que nous jugerons très pertinents qui feront l'objet d'une étude détaillée qui contribuera à une analyse rigoureuse des fonctions d'alternance codique auprès des employés.

Exemple : _Afaka manokatra ny « compte-nao » enao (...)

_Raha ni-intéresser anao ny prroduit sy ny tolotra omén'ny banque dia afaka manantona agence BNI akaiky anao enao.

_Betsaka ny produit atolotry ny banky na ho an'ny particuliers na ho an'ny professionnels.

Traduction : Vous pouvez ouvrir votre compte (...)

Si les produits de la banque vous intéressent, vous pouvez venir à l'agence BNI la plus proche de chez vous.

La banque vous offre divers produits pour les particuliers et pour les professionnels.

4. Les facteurs déclencheurs de l'alternance codique chez les employés

L'analyse de notre corpus est logiquement achevée. Les quelques fonctions que nous avons énoncées ne sont pas définitives et peuvent être approfondies. Car le phénomène d'alternance codique est complexe et nous ne pouvons pas parvenir dans le cadre de cette étude à répertorier tous les facteurs responsables du choix de tel ou tel code. Nous avons regroupés les fonctions précédemment relevées en deux catégories majeures qui résument les motivations de l'alternance codique dans les conversations des employés.

a. Relation de confiance

La manifestation de l'alternance codique auprès des employés pouvait se comprendre à travers une relation de confiance entre les interlocuteurs. Cela nécessite l'exploitation de tout leur répertoire linguistique même en faisant intervenir une deuxième langue afin d'être compris par l'autre. Le rôle de l'alternance codique dans ce cas est de rendre les énoncés intelligibles, cohérents.

b. Déficience lexicale

On peut aussi considérer la déficience lexicale comme un autre facteur responsable de l'alternance codique. Certains domaines spécialisés exigent l'emploi du français car certains d'entre eux n'ont pas d'équivalent en langue malgache. Les mots peu utilisés dans la vie quotidienne échappent aux employés et ils les remplacent par des mots en malgache ou des mots en français afin de compléter une idée. Dans certains propos, nous remarquons que la langue dominante des employés est le malgache avec une présence ponctuelle du français. Ces segments en français sont généralement: des groupes nominaux et des groupes verbaux, des noms précédés d'un article en français ou des noms précédés d'un article en français. Cette stratégie de communication permet de combler un manque en langue car l'alternance et précéder parfois par des pauses ou des hésitations qui montrent que les étudiants ont du mal à trouver des mots correspondants afin d'exprimer leurs propos.

Les employés font recours à l'alternance codique pour combler les lacunes et les insuffisances de terminologie dans la langue française. En effet, les employés font appel au français quand ils ignorent ou oublient le terme en malgache. Donc, la fonction de l'alternance codique est de pallier des déficiences lexicales des employés en langue maternelle.

On peut aussi relever l'efficiency lexicale dans les deux langues. Les employés dans leurs conversations alternent les deux langues pour mieux transmettre le message et par conséquent

assurer une communication efficace avec l'autre. Alors pour faciliter les échanges et éviter les blocages, les employés n'hésitent pas à alterner le malgache et le français

c. Elisa RAFITOSON nous parle également de la *compétence linguistique* comme facteur favorisant l'alternance codique que nous avons déjà développé dans la première partie. Comme il a été dit, la langue qui compose le répertoire des employés est le malgache et le français. Ils utilisent ces deux langues en fonction de la situation de communication dans laquelle ils se trouvent. Quand ils se sentent en confiance, ils utilisent leur langue maternelle pour communiquer. *L'environnement sociolinguistique* définit par les activités professionnelles de la banque en constitue également un facteur. Pour ce qui des *caractéristiques de la situation de communication*, nous ne retenons que :

*Le cadre : Ici, intervient le cadre formel et le non formel. Dans le cadre formel, on a observé peu d'alternance codique, voir quasi inexistante. Par contre, les situations de type informel privilégient l'alternance codique.

*La nature du code utilisé : on constate que l'utilisation du code oral favorise l'apparition de mélanges linguistiques.

*Le genre : on a à faire à un type de communication interpersonnelle, communication de groupe qui favorise ou non le recours à l'alternance codique.

Conclusion partielle

L'entreprise connaît l'existence de deux langues : le malgache et le français. Deux langues qui sont utilisées dans toute relation ayant un caractère officiel ou public : papiers administratifs, relations publiques, etc. Précisons que le malgache reste la langue la plus utilisée par les employés malgachophones tandis que le français reste la langue prestigieuse. Pour mieux éclaircir, nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

Qui (quels locuteurs)? L'employé de la banque.

Utilisent quelle (s) langue(s) ? A la fois le malgache et le français. Selon les circonstances dans lesquelles ils se trouvent.

Pourquoi faire ? Afin de véhiculer une idée selon les besoins de son interlocuteur. Ceci dans le but d'atteindre une communication à la fois efficace et efficiente.

Dans quelles circonstances ? Selon le cadre dans lequel on l'insère, il utilise l'une ou les deux langues. L'analyse de la dualité malgache/français se résume comme suit :

En situation de type formel, le français est la langue la plus utilisée par les employés. Mais on constate quand même une déficience sur l'utilisation de cette langue. Ce qui, par ailleurs, confirme son statut de langue prestigieuse et de variété haute.

En situation de type informel, le malgache est utilisé par les employés mais souvent alterné par l'utilisation du français.

Le code oral favorise l'apparition des mélanges linguistiques. Selon le genre de communication, on a affaire à un type de communication. Dans notre cas, il s'agit : de la communication interpersonnelle. Ce qui entraîne un mélange de linguistique, l'alternance codique malgache/français. Dans la communication de masse, l'utilisation du français est imposée par l'entreprise elle-même. Dans la communication de groupe, il peut y avoir un mélange linguistique français/malgache. Ceci peut s'expliquer par la bonne motivation du leader de son groupe.

Le statut de chaque langue en présence dans l'entreprise (français/malgache) se résume par le fait que le français est utilisé dans toutes les relations ayant un caractère officiel ou public. Le malgache, lui, demeure la langue au quotidien des employés malgachophones.

Chapitre 4: Identification des besoins pour améliorer la communication-langage de la banque

1. Pratiques de gestion des Ressources Humaines

Au cours de nos observations, il a été observé que plusieurs dispositifs concomitants favorisent la communication en entreprise.

Prenons par exemple le DRH qui nous définit les critères retenus pour considérer qu'un salarié ait sa place dans la banque: « Nous avons des profils internationaux plutôt cadre :

Pour les Stagiaires : on peut dénombrer plus de trente dans l'entreprise. Leurs missions s'étendent sur trois mois au cours desquels ils auront l'opportunité de travailler au sein du département dans lequel ils sont intégrés dont les métiers seront tous différents. A l'issue de cette période, si leur travail a été considéré comme bon par les différents supérieurs hiérarchiques, nous leur aurons proposé un poste dans le métier et la région qu'ils auront choisi».

Pour les Cadres : qu'ils soient Détaché/Mission, on les recrute dans différentes régions. Concernant la population non-cadre, cela dépend du métier, des relations que l'employé entretienne avec ses collègues de cultures nationales différentes.

Nous voyons ici que plusieurs profils possibles coexistent, qu'ils soient sous contrat ou en formation. D'autres éléments sont rapportés : « Un salarié sera considéré comme employé officiel de la banque au regard des critères suivants :

- Exposition aux cultures différentes (Rythme/ récurrence de contacts nationaux)
- Langues : le français est un minimum en plus de la langue maternelle. N'excluant pas l'anglais pour certains départements.
- L'ouverture

Ensuite, en fonction du métier et/ou de la mission, il nous appartient d'évaluer également :

- La compétence pédagogique s'il s'agit d'un salarié devant assurer le transfert de compétence sur un site.
- La motivation démontrée pour travailler dans l'entreprise.
- L'adaptabilité s'il a été muté d'un département à un autre.

Nos critères seront adaptés selon les profils de poste ». Nous comprenons que le degré d'expositions dans l'entreprise est plus important pour les postes cadres ou pour des postes plus spécifiques. Le facteur compétence n'est pas neutre. Ces propos rapportés ne constituent

pas un cas isolé. Ces grands traits sont assez représentatifs de la mouvance actuelle. Nous pouvons distinguer des grandes tendances que nous développerons ci-dessous.

a. Les formations linguistiques

Nos observations nous ont permis de voir que les formations en langue étaient assez peu délivrées dans les entreprises. Le temps d'apprentissage d'une langue étant assez long, l'entreprise hésite à s'engager dans de telles formations à moins que l'enjeu soit important. Ces formations concernent principalement la pratique de la langue française et de la langue anglaise (cf. Le choix de la langue de travail). Elle considère maintenant que ces langues sont apprises avant l'entrée dans le monde professionnel.

Néanmoins, elles sont tout de même dispensées dans certains cas, et sont généralement proposées à :

- des salariés ayant déjà une maîtrise de la langue et qui ont besoin d'une remise à niveau. C'est le cas de Holimihanta Razanajatovo. qui devait aller faire un projet à Johannesburg. Holy parlait le français et l'anglais, mais avait besoin d'une remise à niveau afin de se sentir plus à l'aise pour suivre une semaine de réunion à Johannesburg.
- des salariés qui maîtrisent déjà une langue et qui souhaitent perfectionner une autre langue étrangère.
- des salariés en mobilité qui ont besoin d'apprendre ou d'avoir des connaissances de la langue du pays d'accueil (cas des francophones qui travaillent à la banque et qui sont en constante relation avec ses collègues malgaches).

Plusieurs formes de formation sont pratiquées :

**Formation en immersion* : C'est le cas de Monica F., traductrice au sein de la banque.

Ces formations sont délivrées dans le pays ou la langue est parlée. Les avantages sont une immersion totale dans la culture et la langue, ce qui facilite l'apprentissage. Cependant, ce type de formation est assez rarement financé par les entreprises. Le cas de Monica est le seul cas que nous avons pu observer. Il est sans doute à mettre en relation avec le secteur d'activité de l'entreprise dans lequel Monica travaille. En dehors du milieu professionnel, ce moyen d'apprentissage des langues est de plus en plus développé. Les programmes d'échanges universitaires ou autre (Erasmus, Léonardo de Vinci...) ont largement contribué au développement de cette méthode d'apprentissage.

**Formation intensive* qui consiste à suivre des cours de langue de façon intense (par exemple 1 semaine de 40 heures de cours). Cette formation est généralement donnée aux salariés partant en expatriation dans un pays dont ils ne maîtrisent pas très bien la langue.

**Formation personnalisée aux besoins de l'entreprise.* Cette formation peut être très diversifiée.

La première formation a pour but de former les salariés à une communication-langage.

L'essentiel de notre travail sur terrain consiste à écrire des rapports d'audit qui sont envoyés à la direction du groupe. Il est important pour nous que le français soit clair et précis. Etant donné que les salariés font une rotation de 2 ans dans le département, nous mettrons en place ce type de formation à peu près une fois par an. Cela nous permet de remettre à niveau le français des nouveaux salariés. (Témoignage de Séverine, au sein de la DRH).

Ce type de formation correspond aux besoins des salariés qui pour la plupart ne recherchent pas ou plus des cours de langue, mais veulent acquérir des spécificités dans une langue. Ainsi Holy, qui a une bonne maîtrise de la langue française, souhaiterait faire une formation de gestion de projet. Elle travaille constamment avec des étrangers et des clients francophones.

L'entreprise tend de plus en plus à évaluer le niveau de maîtrise de la langue de travail lors du recrutement. Nous verrons cet aspect plus en détail dans la sous-partie consacrée au recrutement. Comme nous l'avons vu, la langue n'est pas l'unique élément qui facilite la communication. La maîtrise de la langue française par un malgache ou du malgache par un français n'est en aucun cas un gage suffisant de bonne communication entre Français et malgache.

b. Les formations interculturelles

- Nécessité d'une formation linguistique

Parmi les facteurs d'échec en mobilité internationale figurent la non-adaptation des cadres dans le pays d'accueil ; ceci a une incidence directe sur la mission qui se traduit par le nombre de retour prématuré. Pour Ndrina Raliamanisa et Holimihanta Razanajatovo, la non-prise en compte des capacités relationnelles de l'expatrié et le manque de formation avant le départ seraient à l'origine de ces difficultés. Mais en quoi la formation linguistique peut-elle contribuer au succès des missions au sein de l'entreprise ? C'est ce que nous allons essayer de comprendre maintenant.

Nous l'avons déjà vu qu'au-delà des compétences, une formation linguistique est nécessaire pour préparer les individus dans son épanouissement au travail.

Pourquoi une formation linguistique ?

Pour faire prendre conscience que la maîtrise d'une langue est importante. Que négliger la langue de travail peut entraîner une déficience au travail. La première phase permettra à l'individu de prendre conscience de sa propre culture. C'est au travers de cette phase que

début l'ouverture aux autres. Il est essentiel que nous comprenions comment les autres lisent notre comportement (non pas nos paroles, mais bien notre comportement). Pour faire respecter l'harmonie au sein du groupe de travail: une fois que l'on a pris conscience de notre propre culture, il nous est plus facile de s'ouvrir aux autres. Il devient maintenant possible d'assimiler les différences avec les autres cultures car on a pris conscience des autres.

Dans le domaine des ressources humaines, le choix de dispenser une formation linguistique sera déterminé par la mobilité nationale. En voulant savoir pourquoi, nous avons également posé la question à Lucienne Ramarolahy, Directrice des Ressources Humaines. D'après elle, l'un des principaux facteurs d'échec dans la mobilité nationale serait l'incapacité du cadre ou de sa famille de s'intégrer dans le pays d'accueil et le fait d'avoir la possibilité de suivre une formation interculturelle et linguistique peut contribuer à minimiser ce risque. Le coût total d'un package d'expatrié est tellement élevé qu'il fait pâlir le coût de la formation interculturelle qui agit en quelque sorte comme une police d'assurance pour essayer d'éviter l'échec dû à une mauvaise intégration.

Nous avons voulu tout d'abord voir ce qui était disponible sur le marché, avant de recueillir l'opinion des personnes interviewées sur ces formations pour ensuite y porter notre jugement.

- Exemple d'une formation linguistique donnée à la mobilité

Nous nous sommes tout d'abord inquiétées de la possibilité d'un renforcement des stéréotypes mais notre étude pratique nous a montré que ceci n'est pas vraiment un problème. Colin T. nous rappelle que les stéréotypes sont souvent basés sur des observations réelles (il n'y a pas de fumée sans feu) et la prise de conscience de ces stéréotypes est plus bénéfique que nuisant. Les formations et centres de formation se multiplient dans le domaine de la communication-langage. Au-delà du ressenti, nous avons voulu nous pencher sur quelques études qui avaient été faites sur le sujet afin d'y apporter un regard critique.

Au sein de la banque, une étude a été faite sur le sujet même en question. Il s'agit d'un programme qui soumet les participants à différentes situations que les employés peuvent être confrontés en cas de non maîtrise de la langue de travail. A la fin de chaque situation, les participants doivent choisir une réponse qui leur semble la plus adaptée en fonction du contexte. Les réponses sont ensuite discutées avec les participants afin de leur faire prendre conscience des différences de culture.

L'étude consistera ainsi à :

- Des cours face à face (24 leçons de 45 minutes) pendant trois mois suivis.
- D'une période d'auto apprentissage sur internet.

Cet auto-apprentissage devait permettre d'évaluer si la formation de trois mois avait eu un impact sur le comportement des employés et sur les compétences.

Les objectifs des recherches qui nous ont intéressés pour notre mémoire étaient d'évaluer l'efficacité de la formation sur le développement des compétences linguistiques des employés.

Les résultats de l'étude ont montré que :

*Les connaissances des employés sur la prise de conscience de la communication-langage se sont considérablement améliorées ; les employés ont appris de nouveaux concepts sur cette notion. Ils ont pu se rendre compte que sous estimer la langue de travail pouvait nuire au bon déroulement de leur travail.

*Les émotions des employés se sont peu développées. Il a été prouvé que changer positivement les attitudes des personnes vis à vis des étrangers est un processus compliqué et demande beaucoup de temps.

*Les comportements et compétences des employés, plus spécifiquement leur capacité d'analyse et de résolution des problèmes, se sont un peu améliorés en se référant toujours à la langue de travail.

Cette étude tend à montrer que les formations linguistiques, du moins celles qui ont été testées, améliorent la prise de conscience des différentes cultures, mais ne changent pas radicalement les comportements. Les formateurs ont tendance à nous dire qu'ils peuvent former toute personne sur n'importe quel sujet. Mais certains postes conviennent mieux à certaines personnes. Toujours selon cette étude, un tiers des personnes ont la compétence linguistique nécessaire, un tiers ont le potentiel de l'obtenir et un tiers ne l'ont pas du tout.

Pour illustrer cette idée, Holy lors d'un entretien nous dit « un passionné de communication (j'en ai) qui ne vit qu'au travers de ça surmontera l'obligation d'apprendre le français mais restera totalement indifférent à la mixité des nationalités dans un groupe ».

Même si les formations linguistiques peuvent être utiles pour susciter une prise de conscience, il faut cependant admettre qu'elles ne peuvent pas tout faire. Nous avons vu que les langues et la prise de conscience des autres cultures étaient des facteurs qui facilitaient la communication interne. Les formations ont un rôle majeur dans cet aspect. Mais plus généralement ne pourrait-on pas identifier ce que l'on pourrait appeler une compétence interculturelle dont la langue et l'ouverture d'esprit feraient partie. Et si c'est le cas, quelles sont les pratiques des

entreprises pour repérer ou développer cette compétence ? C'est ce que nous allons voir maintenant.

2. Les pratiques liées aux compétences

Les compétences recherchées par le leader de la DCM sont :

- Compétence linguistique et maîtrise des éléments non verbaux ;
- Capacité d'ouverture et empathie ;
- Tolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté ;
- Expérience relationnelle et responsabilité diversifiée.

Qu'est-ce qui ressort de nos entretiens, de nos enquêtes?

- Maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères facilitant la communication avec des personnes ne parlant pas la même langue ;
- Ouverture d'esprit facilitant la communication avec des personnes différentes ;
- Expérience professionnelle à l'étranger.

Il faut gérer la communication-langage mais pour fonctionner, elle doit être intégrée au quotidien : ce doit être un mode d'expression et une ouverture d'esprit qui permettent le bon exercice de cette communication. D'où l'intérêt de recruter des gens « ouverts » à cette dimension culturelle et donc sensibles aux différences de discours, à l'écoute des difficultés qui peuvent survenir du fait de cette différence de culture. Les compétences requises doivent être avant tout en adéquation au poste. Ensuite, viennent l'ouverture internationale, la maîtrise des langues étrangères, l'adaptabilité, l'écoute et la technicité. En outre, la mobilité géographique n'est pas un critère systématique contrairement à la langue pour les cadres.

Pour le personnel déjà en place, l'évaluation annuelle est un outil de suivi qui semble très pertinent aux leaders et aux managers. Mais comment gérer les compétences lorsqu'il s'agit d'intégrer de nouveaux employés?

La banque met l'accent et mise sur les formations « à la culture d'entreprise, à la culture locale, au leadership/management. « Nos formations internes sont également très nombreuses (notamment à la production) et aide beaucoup à intégrer les valeurs de qualité, de résolution de problème, de communication quotidienne » nous dit : Ndrina Ralaimanisa. Et au DRH d'ajouter : « notre culture d'entreprise est de plus très claire et s'appuie sur le principe de cinq axes (implication du personnel, innovation constante, relation fournisseurs, méthodes de production, qualité totale). Toute la déclinaison de ces axes est explicitée dans des supports (brochures, affichages, ...) accessible à tous et traduite dans différentes langues.

Cette phase d'intégration sera primordiale pour assurer la réussite de la fusion ou de l'acquisition. Mais l'évaluation des compétences est également un élément à ne pas négliger. Par ailleurs, le relais devient un point d'ancrage et joue un rôle déterminant dans une telle configuration.

Par ailleurs, l'intelligence situationnelle et la compétence relationnelle seront également très prisées. Il faut aujourd'hui révéler son potentiel et pour cela plus entreprise mise sur ce vecteur pour utiliser au mieux leur compétence interne. Pour la DCM, « Nous sommes également plus attentifs aux pratiques managériales, relationnelle et au leadership. Nous demandons à nos cadres de suivre les modules de formation assurés en interne ou en intra afin que les pratiques soient en accord avec nos valeurs (implications du personnel, qualité totale,..).

a. Les évaluations comme outils d'amélioration de la communication

Il est effectivement ressorti de nos entretiens avec les responsables des ressources humaines que cette compétence était évaluée en interne lors des évaluations annuelles. Certaines structures, comme la DCM, disposent d'évaluation spécifique pour les hauts potentiels dans laquelle il existe un critère d'ouverture culturelle sur lequel les salariés sont évalués.

Les évaluations annuelles permettent de donner un feedback aux employés et Holy nous dit que c'est lors de cette évaluation que le problème de communication peut être soulevé.

Lors d'un des entretiens, Marian nous confie au sujet des problèmes de communication « c'est quelque chose que l'on peut discuter durant l'évaluation annuelle. En effet, la communication est une compétence qui est évaluée, même si elle n'est pas spécifiquement mentionnée. La raison en est que dans certaines structures, le travail fait partie du travail quotidien et est donc complètement intégré au système.

Nous tenions à souligner au travers des témoignages reçus que la compétence en communication-langage est avant tout repérée au cours du recrutement.

b. Les pépinières comme pratique de développement de la compétence linguistique

Au cours de nos entretiens, nous avons également pu identifier une autre méthode de développement de la compétence linguistique plus spécifiquement orientée vers les jeunes diplômés. Dès le début de leur expérience professionnelle, les jeunes professionnels sont confrontés aux problèmes de langue. Ce programme leur permet d'avoir une expérience professionnelle enrichissante, sans pour autant prendre trop de risques du point de vue :

- de l'entreprise (coût salarial faible car début de carrière, pas de package d'expatrié, peu de risques stratégiques car le nouveau recrue n'a pas beaucoup de responsabilités)
- du salarié (peu de responsabilités, risques faibles)

3. Le recrutement : les outils pouvant aider l'entreprise

Dans tout recrutement, il est important de se demander quels sont les critères requis pour le poste et ceux qui peuvent éventuellement être acquis ultérieurement. Cela semble une évidence, mais la question qui se pose c'est de savoir comment cela pourra nous amener à se tromper lourdement.

Si vous deviez faire le choix entre une personne avec de bonnes compétences techniques mais un français un peu plus faible ou inversement, lequel choisiriez-vous? Sans aucun doute, la personne la plus compétente techniquement. La chose la plus importante est le mélange des idées – c'est le rôle du leader ensuite de transcrire et rassembler les informations.

Au regard de ce que nous venons de dire, il nous semble que cette réponse est un peu risquée. La réponse devrait certainement être nuancée en fonction du poste.

Prenons également l'exemple d'un projet, même si dans ce cas il ne s'agit pas à proprement parler de recrutement, mais de la sélection des personnes pour mener un projet. La sélection reste à peu près la même...trouver le meilleur candidat !

Ces exemples nous montrent que la compétence linguistique est souvent oubliée (ou négligée) lors des recrutements ou du lancement des projets. Ceci nous a particulièrement surpris tout au long de nos entretiens, car il s'est avéré que cet oubli semble revenir assez souvent. Il est souvent lié à l'urgence de la situation : on doit recruter ou on lance des projets dans l'urgence et on ne prend pas le temps de se poser toutes les questions qui seraient pertinentes.

Cependant, nos propos doivent être tempérés, car dans certains cas, la compétence linguistique comme facteur de réussite ne s'est pas avéré un facteur essentiel. Ainsi, on a pu remarquer que cette personne est en charge du poste depuis 16 ans et ne parle pas la langue française. Néanmoins, il comprend la langue et l'intérêt qu'il porte au pays et à la culture faite qu'il passe très bien avec ses collègues. Il a réussi à développer de très bonnes relations avec ses collègues». Ce contre-exemple est important car il met en avant le fait que la langue ne soit pas l'unique critère de réussite. Le fait de ne pas maîtriser la langue peut en effet être un inconvénient mais si la personne montre en contre partie un intérêt au sujet et arrive à gagner la confiance de ses pairs, cette personne pourra alors très bien réussir.

a. Les tests de langue

Lors des recrutements, la compétence linguistique est très souvent testée. Ce qui nous a le plus surpris au cours de nos entretiens est que ces tests ne sont pratiquement jamais formalisés. Le niveau de langue est très souvent testé lors des entretiens et principalement à l'oral.

« L'entretien s'est passé en français. C'est de cette façon qu'ils ont évalué mon niveau de français». (Rina Randriananarison)

Mais nos expériences professionnelles semblent nous montrer que ces tests uniquement pratiqués à l'oral lors des entretiens restent subjectifs. En effet, une personne peut très bien être très à l'aise à l'oral, pouvant discuter longuement sur un sujet et avoir un niveau de langue écrite faible.

Nous avons fait passer des tests écrits et oraux avant de mettre en place une formation en français écrit. Dans certains cas, les résultats étaient surprenants car il y avait un écart très important entre l'évaluation à l'écrit et à l'oral. Par exemple une personne a eu 2 à l'écrit et 4 à l'oral (le maximum étant 5). Or, lors de nos entretiens nous ne vérifions pas le niveau écrit des salariés, nous vérifions uniquement le niveau oral. Ce qui peut éventuellement nous poser des problèmes puisque nous avons besoin du français écrit dans notre travail» (Témoignage de Fleury). En effet, lors de notre entretien en tant que stagiaire. On nous a fait passer un test écrit en français qui consistait à écrire une lettre de réponse à un sponsoring.

On en revient toujours à l'importance de déterminer les critères principaux avant le recrutement. Dans le cas que nous venons de voir, il semble essentiel de faire un test écrit ou d'exiger un minimum à un test de langue reconnu. C'est d'ailleurs ce que font de plus en plus les entreprises. Pour la DCM, tous ceux qui n'atteignent pas le niveau 3 sur les 5 niveaux proposés ne sont généralement pas retenus. Les tests de langue sont en réalité beaucoup moins pratiqués dans les entreprises que ce que nous imaginions avant de débiter notre étude.

b. Les tests de personnalité

On touche ici à la personnalité même de la personne et non plus à des compétences linguistiques. Certaines entreprises font appel à des tests de personnalité pour arriver à évaluer les compétences relationnelles. Une ouverture d'esprit joue un large rôle dans la communication-langage. N'importe quelle personne compétente sera capable d'identifier l'ouverture d'esprit d'un candidat en lui posant des questions. Cette ouverture d'esprit peut également être plus justement évaluée en utilisant des tests de personnalité ou des tests psychométriques. Ce test permet aux candidats susceptibles de partir en mobilité et d'y réfléchir de façon plus ouverte en se posant à eux-mêmes et à leur famille les bonnes questions.

Il existe plusieurs tests de personnalité :

- Les tests projectifs nés en premier lieu dans le secteur clinique, les tests des tâches d'encre de Rorschach, le test de l'arbre et le test du village.
- Les tests objectifs qui ont été développés ultérieurement. Le test d'auto-estimation....

Il faut noter que ces tests sont des outils qui doivent être utilisés par des personnes qualifiées et habilitées à transcrire les résultats. Loin de notre idée de promouvoir ces tests, ils nous semblaient juste important de signaler que ceux-ci existaient et qu'ils étaient également utilisés pour évaluer des candidats potentiellement ouverts à l'interculturel.

4. Pratiques de l'entreprise

a. Normes de gestion : Standardisation des procédures

Lors de notre étude pratique, nous avons questionné les interviewés au sujet des aides qui sont mises en place dans leur entreprise pour faciliter la communication. Au-delà d'une langue commune de travail, un deuxième fil rouge s'est dessiné et il s'agissait d'une forme de standardisation.

Selon notre panel, les normes et les procédures internes à l'entreprise constituaient plutôt une aide qu'une contrainte pour travailler dans un contexte culturel. La plupart des exemples donnés font allusion au besoin de supprimer toute ambiguïté afin de bien fonctionner en équipe dynamique. La standardisation des moyens de travail facilite beaucoup les relations: les outils en commun sont l'assurance de partir sur les mêmes bases de travail». Ndrina Ralaimanisa nous parle d'un « cadre codé, normalisé qui limite les interprétations, les erreurs... ».

Pour Holy., il s'agit d'un besoin de simplification des procédures pour les rendre accessibles à tous. Sur l'intranet de l'entreprise, les normes se trouvaient à plusieurs endroits différents et

elle estime que « l'on aurait dû dans un premier temps simplifier cela en mettant toutes les normes au même endroit. Ensuite, on aurait dû faire un travail d'illustration qui nous aurait permis d'expliquer les choses». Les NTIC fournissent une possibilité d'harmonisation des outils de communication en utilisant intranet ou par extranet avec l'occasion de mettre à jour régulièrement les documents.

Une personne interviewée considérait la standardisation des outils comme à la fois une aide et une contrainte à la communication interne. Pour Holy, la traduction des normes dans les deux langues (français et malgache) constituait certes une aide. Or, les délais de traduction étaient souvent très longs et dans son domaine d'activité, les normes évoluent très vite.

La standardisation des normes « peut aider mais ce n'est pas essentiel... hormis certaines exceptions». Son regard peut éventuellement s'expliquer par son métier qui demande une grande précision et la rédaction des documents était certainement faite avec précision pour éviter toute ambiguïté.

L'harmonisation de certaines procédures de la fonction ressource humaine démontre les limites culturelles du souhait de globalisation souvent motivé plus par une rationalisation des coûts que par un désir d'améliorer la communication au sein de l'entreprise. Lorsque les salariés ainsi que leur hiérarchie sont issus d'entités juridiques et de pays différents ayant leur langue maternelle particulière, le suivi du formulaire de l'entretien annuel de performance peut devenir un vrai cauchemar. La hiérarchie ne peut pas valider le document s'il ne sait pas lire le contenu. Or, chaque entité organisationnelle avait conçu sa propre trame d'entretien avec un contenu divers et varié. Il a été décidé de comparer les formulaires existants et d'adopter la meilleure pratique en produisant un document universel en anglais et ce en accord avec un groupe de travail composé de représentant de la fonction ressource humaine. L'entreprise a profité de cette réflexion pour informatiser les informations en utilisant son réseau informatique, ce qui devait faciliter le processus pour tous, (supprimant le classement papier des documents contribuant ainsi à la politique de développement durable). Confronté à la diversité culturelle, le recours au concept de standardisation dans ce domaine peut surprendre. D'après notre étude pratique, il semblerait que l'hétérogénéité soit une grande force dans les projets innovants car elle apporte autant de regards différents que de membres de l'équipe. A contrario, pour le travail quotidien routinier, l'homogénéité semble primer sur l'hétérogénéité. A chaque besoin, une solution adaptée !

b. Normes de valeurs

La culture va constituer un ensemble de croyance, de pratiques et de mythe communs à un groupe de personnes. La culture de l'entreprise devient un outil de gestion. Elle se véhicule tant dans la normalisation des documents de travail, que dans les actes de communication textuelle ou visuelle.

L'espace organisationnel reflète à la fois le fonctionnement de l'entreprise ainsi que ses valeurs et ses règles. « Dans l'entreprise, il y a des zones de rencontre : nous partageons les salles de copie/courrier/photocopieuse/réunion, la cantine».

L'espace de travail est donc un langage dans lequel s'exprime la culture d'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise souhaitait entretenir une communication interpersonnelle simple. Les espaces de travail commun jouent ce rôle en fournissant des occasions de rencontre et d'échange. Dans cette perspective, l'espace de travail n'est pas là pour renforcer la productivité mais pour développer l'adhésion des employés aux valeurs de l'organisation. L'entreprise, comme nous pouvons le constater, a élaboré un dispositif de formation assez large. Nous avons noté que les pratiques ont évolué en même temps que l'évolution de la réalité communicationnelle.

En effet, de plus en plus d'acteurs sont exposés à la mixité culturelle. Les entreprises dans leur proposition ont gommé le « tout communicant ». Il y a des pré-requis qui supposent par exemple que la langue française est étudiée avant l'entrée dans le monde professionnel. C'est pour cette raison que les formations ne sont plus proposées de manière systématique pour tous. Considérant ceux qui sont déjà dans l'entreprise depuis longtemps, s'ils leur manquent une compétence utile à l'entreprise, cette dernière choisira d'investir ou non ; les formations de masse sont mûrement réfléchies. L'utilisation de relais sera privilégiée.

L'entreprise a aussi pris conscience de son pouvoir de communication pour assurer la cohésion de ses salariés. La perception de la communication non-verbale devient partie intégrante de la communication au sein de l'entreprise. Puisqu'elle va générer des perceptions et donc des réactions ; elle est décodée, interprétée, travaillée (via média training, gestion des espaces de travail, simplification, style de communication véhiculé par les valeurs).

Conclusion partielle

Dans une équipe, le facteur linguistique complique l'échange et les idées ne sont pas toujours exprimées très clairement. Parler dans une langue étrangère mènerait d'après nos entretiens à un appauvrissement du dialogue. Il faut donc savoir reformuler les idées de chacun, faire de la métacommunication. Ce qui prend du temps et nécessite une grande patience. Parler la même langue facilite souvent la résolution des problèmes car les personnes ont le sentiment d'être mieux écoutées. Ceci va de pair avec le respect mutuel : montrer que l'on respecte l'autre malgré les différences culturelles pouvant se traduire par des gestes simples (saluer pour prendre des nouvelles par exemple). Ceci est bien sur facilité si on parle une langue commune. Pour parvenir à la résolution du conflit, les employés peuvent jouer sur la connaissance de la culture des parties impliquées. Notre relais culturel en entreprise ne peut se résoudre par des conflits sans avoir une excellente connaissance des enjeux linguistiques mais il a également besoin de connaître l'histoire de l'entreprise et une certaine connaissance de la personnalité en face (caractère fort ou faible, plutôt volontaire ou non, sens de l'humour). En réponse à une question sur l'importance de la formation linguistique dans l'amélioration du travail, Holy nous a dit que la meilleure façon de former quelqu'un au travail était de lui donner l'occasion de se mettre à l'épreuve. A ses yeux, la formation ne peut donc pas remplacer l'expérience pratique. Il s'agit d'une compétence dite transférable qui présente de nombreux avantages pour l'entreprise.

Au-delà d'une langue commune de travail, un deuxième problème s'est révélé. Il s'agit d'une forme de standardisation. Ce qui pourrait être bénéfique et une contrainte à la communication interne.

Conclusion

Communiquer est un processus interactif qui vise à donner du sens à la relation. Est-ce pour autant significatif du caractère superflu de la prise en compte de la communication-langage dans les entreprises ? Pourquoi l'utilisation de la langue est-elle minimisée par les dirigeants de l'entreprise ? L'étude sur terrain a dévoilé en premier lieu l'existence d'un amalgame souvent fait entre diglossie et bilinguisme. Mais quoiqu'il en soit, l'entreprise, de manière partielle ou globale, dissociée ou intégrée, s'intéresse à la question de la communication entre les personnels, les interactions entre les individus.

Force est de constater que la situation de diglossie dans l'entreprise a été imprégnée depuis la période coloniale. Le français reste la langue prestigieuse, utilisée dans les situations de types formelles. Le malgache demeure la langue de variété basse dont l'apprentissage se fait sur le tas. Ainsi, concernant les pré-requis linguistiques, les réponses à nos questionnaires font apparaître la nécessité de maîtriser un langage commun. Il est confirmé que le français est la langue dominante dans les échanges professionnels et que ce paramètre introduit un positionnement différent dans les échanges mêmes, selon que l'on est francophone ou non. Certains préconisent, pour pallier la difficulté, l'apprentissage de cette langue dès l'école primaire. Les jeunes cadres interrogés, dont le profil révèle de plus en plus souvent une multi-appartenance - qui n'est plus un phénomène exceptionnel -, sont représentatifs de cette évolution et sont en quelque sorte précurseur de l'intégration à venir de la prise en considération de la langue et de son importance dans la communication d'entreprise. Nous avons dégagé le degré de contribution des autres langues dans un parler français des employés de la banque, les fonctions d'alternance codique et les facteurs déclencheurs de ce phénomène. Suite à l'analyse de notre corpus, nous sommes arrivés à repérer le phénomène d'alternance codique et à identifier leurs formes dans notre corpus et par la suite nous avons proposés une classification selon leurs fonctionnements. En effet, notre recherche a pu montrer les différentes fonctions dans les conversations produites par les employés.

Nos observations nous ont toutefois permis de voir se profiler un écart sur lequel il serait intéressant de revenir. Les acteurs laissent entendre que certains de leurs besoins communicatifs ne sont pas couverts par le dispositif proposé par l'entreprise. Ainsi, il leur paraît utile de pouvoir bénéficier d'un accompagnement/coaching ponctuel accessible, sans passer par la voie hiérarchique, pour gérer des conflits liés à la non-maîtrise de la langue.

En effet, les acteurs n'ont pas, le plus souvent, à leur disposition les outils leur permettant de gérer un tel problème et ont tendance à penser, qu'en tant que managers, ils doivent faire face, seuls, à la situation. Le recours aux gestionnaires des ressources humaines est quasiment inexistant. Par ailleurs, les réponses de la gestion des ressources humaines ne sont pas toujours adéquates car la nature du problème peut parfois être très spécifique au métier, à la fonction ou à la situation en question. On peut d'ailleurs, s'interroger sur le rôle que pourraient jouer les managers intermédiaires dans ce domaine, à savoir s'ils doivent se cantonner à être le relais de la communication-information d'entreprise ou bien assurer un management plus interactif, en partant du postulat qu'ils sont correctement formés en matière de communication.

Nous avons par ailleurs noté que la place de l'individu dans un groupe s'apparente à un système organisationnel « tribal » où coexistent des modalités d'accueil, des rites, des symboles, des conflits, des sanctions. L'instauration de la cohésion par la création d'une sous-culture l'atteste. A cela s'ajoute l'espace accordé à l'oralité, non pas que l'écrit ne trouve pas sa place, mais au sein du groupe l'échange oral contribue à la fluidité des échanges et cimenter les relations de travail. Ne vaudrait-il pas mieux faire animer ce parcours de sensibilisation à la communication et à l'apprentissage de la langue par une personne déjà imprégnée de la « culture maison » ? Si la communication est par nature faussée et qu'il est utopique de penser pouvoir la maîtriser parfaitement, même dans un contexte national, il sera intéressant de noter qu'à l'inverse, la langue pourra être un élément facilitant la communication en offrant la possibilité de sortir des sentiers battus.

Bibliographie

OUVRAGES

- BAYLON (Christian). – Sociolinguistique : Société, Langue et Discours. – Paris : Nathan, 1991. – 303 p.
- BOURDIEU (Pierre). – Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques. – 4482 éd. – PAYARD, 1982. – 457 p.
- BOYER (Henri). – Éléments de Sociolinguistique : Langue, Communication et Société, Paris : DUNOD, 1991. – 457 p.
- BAYLON (Christian), MIGNOT (Xavier). – La communication. – Paris : Nathan, 1994. – 399 p.
- CALVET (Jean Louis). – La sociolinguistique. Que sais-je? . – 1^{ère} éd. – Paris : édition Presse Universitaire de France, 1993. – 127 p.
- DE SAUSSURE (Ferdinand). – Cours de linguistique générale. – Paris : Payot, 1995. – 258 p.
- DE SAUSSURE (Ferdinand). – Initiation à la linguistique, avec des travaux pratiques d'application et leurs corrigés. – 100070323 éd. – Payard. – 235 p.
- JAKOBSON (Roman). – Essais de la linguistique générale : les fondations du langage. – Paris : les éditions de Minuit, 1963. – 260 p.
- MOUNIN (Georges). – Clef pour la linguistique. – 100002243 éd. – Paris : SEGHER, 1968. – 303 p.
- LABOV (William). – Sociolinguistique. – 2467 éd. – Paris : Les éditions de Minuit, 1976. – 457 p.
- MUCCHIELLI (Alex). – L'identité. Que sais-je ? – 1^{ère} éd. – Paris : PUF, 1986. – 127 p.
- MUCCHIELLI (Alex). – La communication interne : les clés d'un renouvellement. – Paris : Armand Colin, 2002. – 399 p.
- MUCCHIELLI (Alex). – Manuel pour le diagnostique systémique des Relations Humaines. – 2008. – 140 p.
- MUCCHIELLI (Alex). – Les Sciences de l'Informations et de la Communication. – 3^{ème} éd. – Paris : Hachette, 2001. – 151 p.
- MUCCHIELLI (Alex). – Théorie des processus de la communication. – Paris : Armand Colin, 1998. – 177 p.
- MUCCHIELLI (Alex). – Théorie systémique de la communication. – Paris : Armand Colin, 1998. – 187 p.

➤ MATTELARD (Armand). – La mondialisation de la communication. – 2^{ème} éd. – Paris :
Presses Universitaires de France, 1998. – 190 p.

PUBLICATIONS

RAFITSON (Elisa). – « La diglossie : un métissage linguistique ? L'exemple de la situation
sociolinguistique à Madagascar », in *Métissages*, Tome II. – Paris : L'Harmattan, 1992. –
pp.211-220.

RAFITSON (Elisa). – « Ecrivain Bilingue dans un milieu de diglossie », in *Notre Librairie*,
N° 110. – Paris : C.L.E.F., 1992. –pp.42-49

RAFITSON (Elisa). – « Aspect de la diglossie français/malgache » in *Les politiques
linguistiques, Mythes et Réalités*, – Beyrouth : FMA., 1999. – pp-271-275.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Regard des employés sur la communication-langage

L'interviewé

Nom :

Age :

Nationalité :

Situation de famille :

1. Comment vous situez-vous dans l'entreprise (place) ?

f Division :

f Equipe de travail :

f Fonction :

f Depuis combien de temps ?

1. Votre groupe de travail se compose de combien de personnes ?

2.. Quelle est la langue de travail ?

3. Votre langue de travail est-elle votre langue de communication au quotidien ?

4. Cela pose-t-il des difficultés dans votre travail au quotidien ?

5. Si oui, pouvez-vous me donner un exemple ?

6. Cela vous gêne-t-il et/ou vous avantage-t-il ? Et pourquoi ?

7. Est-ce votre langue maternelle ?

8. Diriez-vous que travailler dans votre langue maternelle, était plus simple/facilité ?

Et pourquoi ?

9. Suivez-vous actuellement des cours de langue ?

10. Si oui, quelle langue étudiez-vous ? Et pourquoi ?

11. Au regard des critères de la langue et de la nationalité, comment définiriez-vous votre place dans le groupe et la qualité de vos échanges ?

13. Ressentez-vous des problèmes de communication/compréhension avec vos collègues ?

Si oui, pouvez-vous me donner un exemple ?

Ces difficultés sont-elles selon vous d'ordre culturel, linguistique ou autre ?

14. Avez-vous ressenti les mêmes difficultés quand vous travailliez dans votre langue maternelle ?

Avez-vous bénéficié d'aide pour pallier ces difficultés ?

15. Avez-vous demandé de l'aide pour pallier ces difficultés ? Dans l'affirmative, auprès de qui ?

16. Si oui, quels outils/méthodes vous ont été proposés ?

17. Ont-ils répondu à vos attentes ? Pour quelles raisons ?

Langage métier/Standardisation des procédés de travail

18. Pensez-vous utiliser ce que l'on peut appeler un « langage » ou « jargon » métier ?

Comment le nommeriez-vous ?

19. Cela facilite-t-il le travail dans un contexte interculturel ?

20. Les normes, procédures internes, ..., constituent-elles une aide ou plutôt une contrainte supplémentaire pour travailler dans un contexte international ?

21. Que proposeriez-vous pour assurer un langage commun avec vos collègues de cultures différentes ?

Votre définition ?

22. Pouvez-vous me donner votre définition de la communication en milieu professionnel ?

23. Comment vous situez-vous par rapport à cette définition ?

Ajustement mutuel

24. En situation professionnelle, comment qualifieriez-vous votre style de communication ?

25. Avez-vous dû l'adapter selon vos interlocuteurs ?

f Pourquoi ?

f Par quoi est motivée cette adaptation ? (personnalité, nationalité, sexe, langue ...)

f Est-elle volontaire ou contrainte par le contexte ?

26. En situation de communication interpersonnelle, avez-vous conscience d'aborder la communication différemment ?

27. Si oui, cela constitue-t-il un frein ou un tremplin au travail ?

28. Avez-vous demandé de l'aide pour pallier ces difficultés ? Dans l'affirmative, auprès de qui ?

29. Si oui, quels outils/méthodes vous ont été proposés ?

30. Ont-ils répondu à vos attentes ? Pour quelles raisons ?

Vos commentaires :

Votre avis sur ce questionnaire ?

Y a-t-il des questions qui ne vous ont pas été posées et sur lesquelles vous auriez souhaité vous exprimer ?

Merci.

Table des matières

Introduction	1
<u>Première partie : Les fondements théoriques</u>	2-41
<u>Chapitre 1</u> : La communication.....	3-18
1. Définitions	3
2. Définition selon les Sciences Info-Com.....	4
a. Les repères classiques	4
b. Les apports de l'Ecole de Palo Alto	6
c. Alex Mucchielli et l'Ecole de Montpellier.....	10
3. Langage, langue ou parole	16
a. Langage	16
b. Langue	17
c. parole	17
Conclusion partielle.....	18
<u>Chapitre 2</u> : La typologie « S » de la communication.....	19-26
1. La typologie organisationnelle	19
a. Définitions d'une organisation.....	19
b. Différents types d'organisation.....	20
2. La communication des entreprises	21
a. La communication des entreprises.....	21
b. « Communication organisation » proprement dit	24
3. Les enjeux de la communication.....	25
a. D'ordre identitaire.....	25
b. D'ordre relationnel.....	25
c. D'ordre territorial.....	25
Conclusion partielle	26
<u>Chapitre 3</u> : Présentation de la pluralité linguistique dans les organisations	27-35
1. Situation de diglossie	27
a. Définition	27
b. Situation sociolinguistique à Madagascar.....	29
2. Caractéristiques de la situation de sociolinguistique selon Fergusson	31
a. Présentation des quatre traits de la situation de diglossie	31
b. Evolution de la diglossie malgache/français	31
3. Métissage linguistique en situation de diglossie : cas de l'alternance codique.....	32
a. Différents aspects	32
b. Manifestations de l'alternance codique.....	33
c. Facteurs qui favorisent l'alternance codique.....	34
Conclusion partielle.....	35

Chapitre 4 : Méthodologie adoptée pour l'approche scientifique des phénomènes de communications	36-41
1. L'approche sociolinguistique	36
a. Fondement de la « théorie scientifique »	36
b. L'ethnographie de la communication	37
2. L'analyse de la situation de communication	38
a. Situation de communication selon SPEAKING, cadre S	38
b. Situation de communication selon SPEAKING, participant P	39
c. Situation de communication selon SPEAKING, communication	40
Conclusion partielle.....	41

Deuxième partie : Etude de cas : la BNI MADAGASCAR..... 42-92

Chapitre 1: Présentation de la banque..... 43

1. Caractéristiques et structure de la BNI MADAGASCAR	43
a. Caractéristiques de la banque	43
b. Structure de la banque.....	46
2. La communication globale de l'entreprise	48
a. La communication interne	48
b. La communication externe.....	49
3. Présentation de l'entité qui s'occupe de la communication: la DCM	50
a. Missions de la DCM	50
b. La structure de la DCM d'après Mucchielli	51
Conclusion partielle.....	54

Chapitre 2 : Les observations au niveau de la communication en entreprise

1. Langue	55
a. Choix de la langue de travail	55
b. Maîtrise de la langue de travail.....	57
2. Interaction entre les individus	60
a. Pratiques « abusives » ou comment tirer avantage de ses faiblesses linguistiques	61
b. Personnalités	61
3. Dynamique de groupe	62
a. Relation interpersonnelle	62
b. Personnalité du groupe	63
4. Leader	64
a. Leadership et rôle du leader dans la communication	64
b. Les compétences du leader.....	65
Conclusion partielle	67

<u>Chapitre 3</u> : Etude de l'alternance codique chez les employés	68
1. Situation de diglossie dans le département.....	68
2. Etude de l'alternance codique.....	69
a. Délimitation du cadre de l'observation (cadrage)	69
b. Analyse SPEAKING de la situation de communication	70
3. Synthèse	76
4. Facteurs déclencheurs de l'alternance codique	77
a. Relation de confiance.....	77
b. Déficience lexicale	77
c. Facteurs selon Elisa Rafitoson	78
Conclusion partielle.....	79
<u>Chapitre 4</u> : Identification des besoins pour améliorer la communication dans la banque	80
1. Pratique de gestion de Ressources Humaines	80
a. Les formations linguistiques	81
b. Les formations interculturelles	82
2. Pratiques liés aux compétences	85
a. Les évaluations comme outils d'amélioration de la communication.....	86
b. Les pépinières comme pratique de développement de la compétence linguistique	86
3. Le recrutement : les outils pouvant aider les entreprises.....	87
a. Les tests de langue	88
b. Les tests de personnalité	89
4. Pratiques de l'entreprise	89
a. Normes de gestion : standardisation des procédures	89
b. Normes de valeurs	91
Conclusion partielle	92
Conclusion générale	93
Bibliographie.....	95
Annexes	97