

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 63 (2005)

**Heft:** 3: Entreprise et cultures : vers une compétence interculturelle ; Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'administration, direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital humain II

**Artikel:** De la culture à l'interculturalité dans la communication d'entreprise

**Autor:** Yanaprasart, Patchareerat

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141679>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# DE LA CULTURE À L'INTERCULTURALITÉ DANS LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE

PATCHAREERAT YANAPRASART  
*Université de Fribourg*

> L'auteure, de nationalité thaïlandaise, a beaucoup étudié la communication dans un milieu professionnel multiculturel, défi permanent pour celui qui est amené à agir en dehors de son territoire et de son champ de références. L'analyse en profondeur des processus de communication dans le contexte franco-thaï ci-dessous illustre combien les différences, surtout culturelles, existant entre les individus pouvaient influencer positivement ou négativement le processus de communication. Cependant, voir la diversité socio-culturelle comme une source d'enrichissement tripartite implique de la part de l'organisation une prise de conscience de ces spécificités pour favoriser et tirer partie de stratégies de communication interculturelles adaptées au contexte professionnel concerné.

La communication se définit comme le processus d'échange d'informations. Ce processus, dans ses phases d'émission comme de réception d'informations, est indissociable de multiples facteurs liés à l'environnement dans lequel évoluent les acteurs de la communication. Lorsqu'une personne communique avec d'autres, c'est comme membre d'une société, comme citoyen d'un pays, appartenant à un groupe avec ses spécificités linguistique, ethnique, avec son histoire, qui ont façonné son système de valeurs et qui constituent des caractéristiques culturelles. Et celles-ci n'influencent pas seulement ce que l'on dit, mais aussi la façon de le dire, les gestes que l'on pose, les attitudes que l'on prend et la relation à l'espace.

Tout comme chaque personne a un caractère, chaque entreprise a une identité et une culture. Dès lors que des personnes provenant de pays différents se retrouvent dans une structure commune, la variété des points de vue et des manières d'être et d'agir est telle, que l'on ne peut plus ignorer la question des différences culturelles. Plus précisément, l'interculturalité dans l'entreprise se situe à l'intersection de trois composantes culturelles qui participent également à la construction de trois niveaux d'appréhension de l'autre.

- > La culture nationale est une dimension qui conditionne la vision que l'on a de la structure professionnelle. Elle peut influencer les processus organisationnels, les processus d'action ou de prise de décision.
- > La culture professionnelle est également un paramètre important. Elle tend à séparer à l'intérieur d'une même nationalité ou à rapprocher deux partenaires de même profession, qui partagent une formation, des concepts, des références et des valeurs d'une même culture du travail. Dans une certaine mesure, cette culture peut être conçue

comme une plate-forme permettant de surmonter des différences socioculturelles plus profondes.

- > Quant à la culture organisationnelle, elle se construit à partir de la diversité des parcours, des compétences et des fonctions des individus évoluant dans la même structure, et peut contribuer à la création d'une culture commune, une culture partagée entre les différents acteurs de l'organisation.

Ces cultures déterminent le style de direction de l'entreprise, qui à son tour, influencera le comportement communicatif, lui-même participant à la construction d'une identité socio-professionnelle propre à l'entreprise. Tant dans la communication externe que dans la communication interne,

- > elles déterminent le mode d'expression, la façon de communiquer;
- > elles constituent des critères de transmission, d'interprétation et de perception de messages;
- > elles cadrent le contexte dans lequel le message est formulé et proposent des outils de codage et décodage;
- > elles interviennent comme facteur d'intégration, en invitant l'individu à conformer ses comportements discursifs à ceux de l'entreprise.

#### LE CAS DU CONTEXTE FRANCO-THAÏ

Les cadres expatriés français interviewés sont frappés par certaines valeurs aussi bien nationales que professionnelles de leurs collègues thaïlandais.

Ils ont apprécié des qualités telles que: «la tolérance, la patience, le respect, la ponctualité, l'amabilité, la sérénité, le calme, le sens de l'accueil, la coopération, la sociabilité, la douceur, le positivisme, l'optimisme, la politesse, la bonne humeur, la bonne volonté, la richesse et la subtilité dans les relations interpersonnelles, le respect de la royauté et des traditions, la richesse culturelle, la richesse de cœur (*Nam Tchai*), l'hospitalité, l'ouverture d'esprit, la maîtrise et le contact facile et plaisant, le sens des priorités vis-à-vis de la vie en société et de la famille, le respect des personnes plus âgées, le sens de la hiérarchie, *Sanouk* (sens de l'amusement), *Kreng Tchai* (peur de déranger) et *Hai Kiad* (faire honneur à quelqu'un)».

Cependant, ces éléments sociaux fondamentaux qu'on retrouve dans le mode de décision, les politiques de promotion ou l'éducation, sont probablement considérés par certains hommes d'affaires français comme un obstacle à la spontanéité et à l'efficacité professionnelle. Certains d'entre eux ont également souligné parmi d'autres traits culturels «faibles», «une certaine tendance à la versatilité, la crainte de faire face aux problèmes, le manque d'anticipation, d'efficacité, d'imagination, d'innovation, de prise de responsabilité, d'initiative, de curiosité intellectuelle, de logique, d'esprit d'analyse, d'esprit critique et de synthèse, de rigueur intellectuelle et de constance, la peur de discuter / d'argumenter leurs idées, et une relative lenteur, l'apparence de «ne pas s'en faire», l'orgueil «ne pas perdre la face», la difficulté à accepter ses erreurs et le fait de rarement essayer de comprendre, la résistance au changement, l'immobilisme, la susceptibilité, leur insouciance dans le cadre professionnel, leur notion approximative du temps, l'incapacité à faire des choix / à décider, la difficulté à exprimer directement ses sentiments et ses opinions, les réactions en cas d'urgence, aimer

trop la routine, le refus parfois de résoudre les problèmes ou de reconnaître l'existence d'un problème, *Mai Sanouk* (ennui)». «Les Thaïs veulent travailler sans contrainte, sans pression ce qui n'est plus possible avec la mondialisation actuelle». «Le fait de ne pas savoir dire «non» – cela amène parfois à des situations gênantes avec des personnes sur lesquelles on compte et qui se défilent».

Pour les Thaïlandais, qu'est-ce qui pourraient leur arriver en travaillant en milieu franco-thaï? Deux cultures professionnelles se confrontent: l'une est axée sur des valeurs telles que l'indépendance, la confiance en soi, l'égalitarisme, la franchise, l'initiative, qualités attendues qui ont été dans le discours des employeurs français, l'autre basée sur l'importance de rang ou d'ancienneté et l'importance de relations et d'interdépendance. Certains récits, certaines anecdotes que nous avons pu recueillir lors de nos enquêtes sur le terrain sont particulièrement révélateurs. Nous avons trouvé que ce n'est pas seulement le style de management (Siengtai et Vadhanasindhu, 1991) mais aussi le mode de communication des Thaïlandais qui sont largement influencés par les philosophies bouddhiste, hindouiste et confucianiste (le désir d'être modeste, respectueux, humble et prévenant).

Lorsqu'ils font des affaires avec des Français qui ont une autre logique, reconnus comme «étant les maîtres incontestés du dribble verbal, de l'échappement, du retournement, de la négation, de la contextualisation, du questionnement croisé, de l'induction et de la généralisation, il est évident que ce n'est pas facile pour eux d'arriver à l'entente internationale» (Baudry 2003:30). Que veut dire tout cela pour la communication interindividuelle au sein de l'entreprise?

Un manager français s'étant installé depuis 2 ans en Thaïlande a répondu ainsi:

Bon, ici en Thaïlande j'ai l'impression que nous n'avons aucun problème. En fait, nous avons beaucoup de problèmes ! Je n'ai que jamais entendu parler de cela, c'est tout... tandis qu'en France tout les niveaux de personnels viennent vers moi avec des problèmes, même des ouvriers. A vrai dire le fonctionnement du côté français s'est mieux passé. (FR, Manager, Télécommunications, 1997)

Les modes de communication diffèrent: style franc, direct et logique d'un discours plus rationnel chez le Français, attachement aux sentiments de l'interlocuteur de la part du Thaïlandais:

En France, la communication sociale exige de la vivacité d'esprit. Les Thaïlandais font davantage attention aux sentiments dans les rapports sociaux; les Français apprécient peu la réserve et la timidité. Il faut être direct, fluide dans le langage pour être crédible. Les Thaïlandais apprennent à être indirects dans les gestes comme dans les paroles. (FR, Manager, Ingénierie, 1997)

Il ressort de cette remarque que la communication en contexte thaï s'installera en se gardant bien de briser une harmonie cosmique préétablie. Lorsqu'il s'agit d'une communication franco-thaïe, alors que l'un s'intéresse à l'idée, argumente et va tout droit au but, l'autre use d'un art de suggestion, de paraboles et de métaphores, voire même d'antiphrases afin de

faire passer le sens sans assener de fulgurantes vérités, comme à mi-dire, car la forme est plus importante que le contenu. Sans aucun doute, le parler indirect dont font beaucoup usages les Thaïlandais pose pour les Français, faute de connaissances référentielles, un problème de compréhension. Il y a des choses que l'on ne dit pas, certaines que l'on ne peut pas dire, d'autres enfin que l'on préfère dire autrement.

Du fait de ces comportements discursifs opposés, il est donc peu étonnant que les collaborateurs français interrogés trouvent leurs collègues thaïs *excessivement dociles, obéissants*, qui ne s'opposent guère à autrui et expriment très peu d'opinions contraires.

Comment expliquer ces attitudes? Dans l'hexagone, les différences d'opinion sont une chose à faire connaître. L'esprit critique et l'expression du désaccord constituent un échange d'informations constructif. Partant d'un échange d'informations, l'individu prend position par rapport à l'autre dans une tentative de parvenir à la vérité, à travers la confrontation de concepts, de raisonnements et de points de vue, dans la perspective d'un accord acquis en connaissance de cause. Ainsi, la communication bilatérale qui donne la liberté de discuter constitue un moyen efficace dans la transmission de messages dans cette société. Cette spécificité française peut en effet expliquer pourquoi les Thaïlandais et les Français ont certaines fois des difficultés dans leurs pratiques professionnelles.

Il est arrivé que des managers français calquent leur attitude sur celle qu'ils auraient avec des cadres français. Ils demandent donc aux cadres thaïs quels sont leurs objectifs, les méthodes ou stratégies, essaient quelquefois de déterminer avec eux la procédure. Cette méthode ne fonctionne pas avec ce public qui attend que les directives soient données par le chef. Le problème posé est de celui de la prise de décision (rôle du chef) en général et du statut du chef en particulier, ainsi que de sa relation avec le groupe. (FR, Manager, Pharmaceutique, 1997)

Si une étude comparative menée par Segal montre que la communication entre les différents niveaux hiérarchiques s'établit en France de façon peu directe et qu'il existe un ensemble de codes sociaux dominés par une logique des statuts, c'est-à-dire que les relations entre supérieurs et subordonnés sont déterminées en partie par les prérogatives coutumières reconnues à chacun des statuts qu'ils occupent, ces traditions semblent aller encore plus loin dans une culture favorisant l'harmonie sociale comme la Thaïlande, où la communication unilatérale est fort utilisée pour éviter d'exprimer un désaccord, par préférence au silence. Cela ne veut pas dire que les gens n'ont pas la possibilité d'exprimer un doute ou un désaccord, mais la communication du bas vers le haut de la hiérarchie trouvera d'autres moyens, tels que les discussions non-formelles pendant les pauses-café, les déjeuners ou les dîners. L'utilisation d'un intermédiaire constitue un autre moyen de faire passer un message anonyme.

L'art du discours implicite chez les Thaïlandais se traduit, de plus, par l'usage des codes linguistico-gestuels «secrets». Par exemple, puisqu'il est malséant de dire non, ils préfèrent répondre par des paroles au sens figuré. Le oui, en fait, est seulement une sorte d'accusé de réception qui signifie: je vous ai entendu, mais non l'acquiescement à une proposition. La vraie réponse reste essentiellement à lire et à deviner dans le non-verbal, les expressions faciales, la suite du discours et les réserves que pourront énoncer les interlocuteurs. L'encodage et le décodage du sens dans le message transmis constituent une subtilité principale dans la

langue thaïe. Basé sur une préférence pour la liberté d'interprétation, l'emploi de «oui» dans diverses situations a pour but de laisser au récepteur du message le soin de deviner le véritable sens de la réponse. Parler brusquement en supprimant toute ambiguïté du message implique que l'autre est incapable de faire une analyse sophistiquée des sens possibles, et c'est cela qui constitue l'impolitesse. Un attaché commercial déplore que ses partenaires thaïs ne tiennent pas leurs promesses:

C'est difficile de travailler en Thaïlande. Il y a quelque chose qui m'ennuie. Ici, les gens sont polis, mais pas forcément honnêtes. Ils ne vont pas vous dire la vérité. Ils disent quelque chose et ils ne font pas ce qu'ils disent. Ils changent d'avis facilement. Par exemple, on a des discussions d'affaires. On se met d'accord sur certaines choses. En tout cas, ils me donnent l'impression d'avoir tout accepté. Cependant, la société chinoise-thaïe ne veut pas écrire pour dire «je suis d'accord avec vous». Tout d'un coup, mon partenaire de contrat fait un U-turn. Il change d'idée sans prévenir. Il ne veut pas être lié à quelque chose d'écrit. Il a la liberté de se tirer de la parole. Il évite d'être enfermé avec du papier. Dans le monde des affaires, une satisfaction vient des normes de qualité. Pour respecter ces normes, vous êtes obligés de mettre des procédures par écrit.

Cette mode de communication sociale influence certainement les modes de fonctionnement de la communication d'entreprise. Regardons la notion de délégation. Notre recherche aboutit à la conclusion que les managers thaïs tendent à croire que les objectifs et les informations devront être partagées avec des subordonnés, mais ils croient en cela beaucoup moins que les managers français. Sur ce sujet, une directrice thaïe exprime son opinion:

Aux yeux de plusieurs étrangers, le style de management thaï est autoritaire quand ils voient que les subordonnés ont l'habitude d'attendre un ordre précis sur la nature du travail, sur sa durée, de la part de leur supérieur. Pour nous, c'est paternel. C'est normal que le chef ait à donner des directives et de la compréhension à ses inférieurs. Un chef qui délègue beaucoup n'est pas considéré comme un bon. (TH, Directrice, Coopération industrielle, 1996)

Ce concept reste ancré dans l'esprit d'un nombre de Thaïlandais fort attachés aux styles de management traditionnel de l'entreprise familiale thaï-chinoise, selon lequel la pratique de gestion reste dans les mains du supérieur: mettre le plus d'informations dans sa tête et déléguer très peu d'affaires importantes. Il est aussi rare qu'un supérieur thaï discute d'une tâche avec un subordonné. L'interprétation de celui-ci peut être que son supérieur ne sait plus comment faire, et que donc il doit y avoir un problème dans l'entreprise. Cela dit, dans la culture à forte distance hiérarchique, la gestion participative ne fonctionne pas. «Toutes ces valeurs sont des caractéristiques, selon Limtanakool et Van Den Berge, qui différencient le monde des affaires thaïlandais du monde occidental.» (2000:308).

## CONCLUSION

Pour conclure, la communication dans un milieu professionnel multiculturel constitue un défi permanent pour celui qui est amené à agir en dehors de son territoire. Cette analyse des



processus de communication dans ce contexte franco-thaï a montré combien les différences, surtout culturelles, existant entre les individus pouvaient influencer positivement ou négativement le processus de communication.

Même s'il est vrai que la diversité socioculturelle peut constituer un obstacle au travail en commun, elle peut également servir de point d'appui à un enrichissement mutuel à condition qu'elles soient correctement analysées et bien exploitées au service des intérêts communs. C'est le moment de se rendre compte de ces différences. Une communication professionnelle interculturelle est faite de deux individus de cultures différentes, qui doivent créer un système commun avec une tierce personne: l'entreprise. Cette dernière a un rôle capital à jouer. Elle devrait être un coordinateur qui harmonise différentes valeurs professionnelles. L'entreprise doit en effet respecter la communication entre représentants de deux cultures en rapprochant l'une de l'autre et non s'en éloigner. C'est le point essentiel de la réussite d'une communication professionnelle interculturelle. Il s'agit d'un travail de trilogie: deux communicants (deux modes de communication culturelle) et une entreprise (un mode de communication institutionnelle). C'est à eux ensemble de développer des stratégies communicatives appropriées à leur contexte professionnel multiculturel «particularisé».

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Baudry, P. (2003). *Français & Américains*, Paris, Village mondial.

Dupriez, P. (2000). *Le management interculturel : entre stratégies globales et spécificités locales*, pp. 104-127, in : Dupriez, P., Simons, S., eds., *La résistance culturelle*, Bruxelles: De Boeck Université.

Limtanakool, S., Van Den Berghe, D. (2000). Revendications identitaires de l'Asie et modes asiatiques de management, pp.295-316, in : Dupriez, P., Simons, S., eds., *La résistance culturelle*, Bruxelles: De Boeck Université.

Segal, J.P. (1987). Le prix de la légitimité hiérarchique: une comparaison franco-américaine, *Annales des mines*, juin.

Segal, J.P. (1989). France – USA, le couple infernal du management, *Gérer et Comprendre, Annales des mines*, sept.

Siengtai, S., Vadhanasindhu, P. (1991). *Management in a Buddhist Society – Thailand*, Bangkok, Chulalongkorn University.

Yanaprasart, P. (2002). *Dimension socioculturelle dans la communication professionnelle. Le cas du contexte franco-thaï*, Berne, Peter Lang.