

# VALORISER L'INTERCULTUREL LORS DE L'ENSEIGNEMENT DE L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE PAR DES OUTILS PÉDAGOGIQUES

Michaela GULEA\*

«La culture devint une variable d'action stratégique du changement, dont les politiques de gestion des hommes seraient l'outil privilégié.» J. Palmade [9]

## Introduction

Les promesses d'un management universel et exportable en général et de la GRH en particulier, portés par les firmes multinationales, ont vécu. La preuve: Notre approche de la dimension interculturelle dans l'enseignement du français des affaires est issue d'expériences révélatrices concernant les difficultés d'insertion de nos anciennes étudiantes et de nos anciens étudiants dans certaines entreprises franco-roumaines. Or, il s'agit de sujets brillants, parlant et écrivant parfaitement le français. Une réflexion sur nos responsabilités ainsi que sur nos méthodes s'est alors imposée à nous.

Dès le début, nous nous sommes proposé de délimiter les difficultés *naturelles* d'insertion professionnelle des débutants – aggravée dans le cas de l'enseignement économique roumain par une forte orientation théorique au détriment de la pratique dans l'entreprise – des difficultés propres à la communication d'affaires en francophonie d'entreprise. Plusieurs tâches didactiques, plusieurs objectifs nous ont semblé se dessiner pour les enseignants: (1) Acquérir des savoirs s'initier par la lecture à la dimension interculturelle de la communication; (2) Se rapprocher de l'entreprise conjointe roumano-française; (3) Repenser la didactique du français des affaires afin de former les étudiants à l'interculturalité d'entreprise; (4) Adapter/créer de nouveaux outils pédagogiques transdisciplinaires au bénéfice des étudiants désireux d'intégrer une entreprise

multiculturelle [6]. Notre communication portera très brièvement sur la troisième de ces tâches et d'une manière plus détaillée sur la quatrième, tout en se rapportant au cours pratique *L'embauche dans les multinationales* [2 et 3].

## Comment repenser la didactique du français des affaires

Repenser la didactique du français des affaires autant du point de vue des objectifs qu'en ce qui concerne les techniques d'enseignement s'avère une tâche d'une grande actualité, étant donné qu'en Roumaine les professeurs de français n'ont pas été formés pour enseigner la dimension culturelle dans l'acception moderne de ce terme. Car *enseigner la civilisation française* signifie bien souvent donner des informations sur le système politique, social, administratif de la France et *enseigner la culture*, donner des informations sur la littérature et les arts, y compris sur l'art de vivre.

D'une part, l'enseignement des valeurs, des croyances, des savoir-faire professionnels ou autres, sans parler de la culture française d'entreprise, dépasse rarement dans les manuels le niveau de quelques images stéréotypées. (Il est vrai que certaines mentalités s'y retrouvent de façon implicite, dans la mesure où chaque culture en découvre une autre à partir des différences qu'elle perçoit.).

D'autre part, le souci d'enseigner le mieux possible la *langue en tant que système*

---

\* Professeur, Département des Langues et de Communication en Affaires, ASE Bucarest

*abstrait* (Le perfectionnisme en matière d'expression orale et écrite ainsi que le véritable culte voué aux commentaires de texte a obsédé bien des générations d'enseignants). Or, de nos jours, il s'avère que la nécessité d'acquérir rapidement deux ou trois langues étrangères pour des besoins professionnels impose, au contraire, l'assimilation des savoir-faire communicatifs qui ne relèvent ni de la perfection linguistique, ni de l'élégance stylistique, mais d'abord et surtout de l'efficacité du message. Celui-ci devrait :

- être clairement codé, même s'il contient certaines fautes de langue (qui n'empêche pas le message de passer)
- être adéquat à la situation de communication, professionnelle et culturelle, par son contenu autant que par sa forme.

Cet objectif prioritaire de l'enseignement du français des affaires, que l'on pourrait appeler la «communicativité» du message, va de pair avec d'autres objectifs plus spécifiques à la dimension culturelle en général, et en francophonie des affaires, en particulier: sensibiliser les étudiants aux concepts et facteurs culturels, centrés sur des spécificités françaises, afin de leur faire prendre conscience des différences interculturelles, tout en les entraînant au respect de ces mêmes différences.

Par conséquent, les manuels et les cours modernes de langues étrangères visent à intégrer dans le même cadre les thématiques professionnelles, les attitudes et comportements adéquats aux situations professionnelles dans une culture d'entreprise donnée ainsi que les éléments lexicogrammaticaux à même de permettre l'expression orale et écrite «en situation». [voir, par exemple, 1 et 4]

### **Adapter / créer de nouveaux outils pédagogiques transdisciplinaires**

Affirmons d'emblée qu'il s'agit d'une tâche ardue pour le professeur de français, tâche qui lui revient seulement après avoir rempli les deux premières (voir *supra*) du moment qu'une méthodologie cohérente reste encore à inventer. De ce fait, les stratégies didactiques – concrétisée dans le «cours interactif» que nous présenterons ci-après –, loin d'être prescriptives, ne représentent que de

modestes tâtonnements en la matière. Ceci dit, l'utilité de ce manuel universitaire nous semble évidente pour au moins trois raisons:

- La maîtrise de deux ou plusieurs langues étrangères ouvre, c'est connu, de belles perspectives de carrière dans les grandes sociétés multinationales.
- L'implantation des entreprises françaises (et francophones) en Roumanie est importante et va se développant, ce qui fait que l'offre d'emplois de ces entreprises n'est point négligeable.
- Les grandes multinationales réalisent au moins une partie de l'entretien d'embauche dans une (ou deux) langue(s) étrangère(s) afin d'évaluer les compétences linguistiques des candidats.

### **Présentation du «cours interactif»**

Ce cours [2 et 3], pour le moment facultatif, s'adresse à tous les étudiants de l'A.E.E. et plus particulièrement aux apprenants de la Faculté de Relations Economiques Internationales et à la faculté d'Administration des Affaires, dont l'enseignement est dispensé en langues étrangères. La langue française y est utilisée en tant qu'**instrument/véhicule** destiné à transmettre des connaissances, mais aussi à préparer les étudiants à faire face à une situation professionnelle constituant le premier défi d'une carrière: réussir l'embauche. En même temps, le français représente dans les deux parties de cet ouvrage un **objet d'étude** pour les étudiants ayant un bon ou moyen niveau de langue, soucieux de perfectionner leur compétence linguistique. Pour ce faire, nous avons eu recours à une pédagogie interactive fondée sur des techniques de classe utilisées dans l'enseignement / apprentissage des différentes étapes du recrutement : études de cas, études de textes d'auteurs et de textes dialogués, documents authentiques, exercices d'entraînement variés (dont exercices d'écoute), simulations (jeux de rôle), discussions dans le groupe fondées sur l'évaluation argumentée et la comparaison. Cette simple énumération rend compte de la richesse des possibilités d'exploitation didactique du processus de recrutement aussi

bien sur le plan formatif, notamment dans l'interculturalité, que sur le plan du perfectionnement d'une langue étrangère des affaires.

Notre conception concernant l'élaboration de ce cours a visé, d'abord, un élargissement du cadre strict d'une didactique de l'embauche. Aussi avons-nous structuré nos outils pédagogiques en deux volumes, dont le premier se centre sur une vision plus générale de l'inter- et de la trans-culturalité, étant destinée à transmettre les SAVOIRS requis concernant l'embauche dans les multinationales à partir des caractéristiques d'ordre culturel de l'embauteur; car, bien que les multinationales emploient des salariés de pays et de cultures différents et qu'elles soient ainsi obligées à gérer la diversité, les politiques et les pratiques des recruteurs portent l'empreinte de chaque culture nationale. Par conséquent, cette première partie se donne pour objectif général de dispenser et de développer des connaissances ayant trait au recrutement – démarche intégrée de la gestion des ressources humaines (G.R.H.) – dans plusieurs pays, et particulièrement en France, à travers d'indices indiquant les mentalités dominantes dans chaque culture, y compris d'entreprise.

Ceci n'est, certes, pas sans rapport avec le développement de la «sensibilité multiculturelle» de nos étudiants. Une comparaison explicite des cultures des pays offrant des emplois en Roumanie – la France, les États-Unis, la Grande Bretagne, l'Allemagne – introduit des informations utiles à travers des concepts-clé de (appelés par certains auteurs [7, 8] «indices»).

Au début de chaque chapitre la rubrique. «Nos objectifs» est centrée sur les motivations ainsi que sur les besoins d'ordre professionnel des étudiants et implique lors d'une démarche professionnelle commune l'apprenant, l'enseignant et l'outil didactique en question. Ces objectifs sont de nature interculturelle: l'observation des mentalités et l'adoption par un entraînement interactif d'attitudes et de comportements adéquats à plusieurs cultures tout en privilégiant la culture française.

Les tableaux présentés dans le premier chapitre semblent démontrer que la culture la plus proche des Roumains est la culture

française. En réalité, la similitude d'indices entre les deux cultures – indices qui généralisent, alors qu'au plan des mentalités tout se joue en nuances – masque souvent des différences culturelles et idéologiques significatives, explicables notamment lorsqu'il s'agit de peuples dont l'histoire récente a connu de si grands écarts. Les effets de ces différences sont souvent pervers et conduisent à des déceptions de la part des uns et des autres [5: III]. Or, de notre point de vue d'enseignants de français des affaires, avertir les étudiants de ces différences nous semble être un objectif indispensable à leur éducation. La formation au recrutement ne fait pas exception à la règle. Ce sujet est d'autant plus intéressant que les recruteurs français avaient la conviction, après 1990, qu'il fallait à tout prix embaucher uniquement des jeunes du fait qu'on pouvait les former, dès le début, sans avoir à déraciner les mauvais réflexes (éthiques et totalitaires) des employés adultes. Cette conviction subsiste encore bien que les employeurs aient subi, entre temps, quelques déceptions. [5: 119 – 124].

Pour aller plus loin dans l'interculturalité d'entreprise, le deuxième chapitre de la première partie est axé sur la spécificité de la culture organisationnelle française vue – de l'intérieur - étant expliquée par des sociologiques devenus «classiques», tels d'Iribarne et Crozier ainsi que de l'extérieur par des chercheurs allemands menant des enquêtes de terrain en France.

Le troisième chapitre présente un cas réel de recrutement (raté) en France et, parallèlement la description d'une démarche allemande. Ce chapitre est intitulé: *Subjectivité et objectivité dans le recrutement: un cas français, un modèle allemand.*

Enfin, les «travaux semestriels» proposés à la fin de cette partie plus ou moins théorique, car elle s'accompagne de nombreux exercices d'entraînement proposés à l'exploitation didactique des textes en roumains comprenant des conseils adaptés au marché autochtone du travail.

La réutilisation des savoirs dans des situations réelles constitue l'enjeu de la

*deuxième partie* du cours [3] qui se propose d'enseigner des SAVOIR – FAIRE dans des situations typiques à l'embauche dans les

multinationales en général et dans les sociétés roumano - françaises en particulier.

Cette partie comprend trois chapitres correspondant aux grandes étapes du recrutement et aux compétences linguistiques et culturelles requises: *La petite annonce: Lire et comprendre* (Chapitre I); *Le CV et la lettre: Convaincre par écrit* (Chapitre II); *L'entretien d'embauche: Bien écouter et bien se vendre* (Chapitre III).

La complexité des compétences visées s'organise autour de la compétence argumentative, soit-elle orale ou écrite, qui s'acquiert par des savoirs et surtout des savoir-faire susceptibles d'aider le candidat à bien se vendre.

Prenons l'exemple de l'entretien d'embauche dans l'entreprise roumano-française. Dans les Grande Ecoles de France il n'est pas rare que l'entraînement à l'entretien d'embauche dure deux semestres. Malheureusement, ce n'est pas encore le cas dans nos Universités où la théorie l'emporte sur la pratique. Ce savoir-faire est pourtant encore plus difficile à acquérir du fait qu'on devra communiquer dans une langue étrangère: Si le seul risque en matière de rédaction se traduit par des expressions calquées sur la langue maternelle (transferts, interférences, faux amis etc.), à l'oral, lors de la simulation de l'embauche, les risques à courir, de l'ordre des différences culturelles, sont autrement graves. La présentation des «faire» et «ne pas faire», en face-à-face avec un responsable français s'avèrent indispensables, car c'est parfois l'avenir professionnel lui-même du candidat qui est en jeu.

Technique de classe s'intégrant parmi les méthodes par excellence actives, l'entretien d'embauche en langue étrangère met l'étudiant dans une situation d'apprentissage pleine de sens pour les jeunes fortement motivés à trouver un emploi dans une entreprise conjointe. Cette simulation doit être marquée par la culture à laquelle appartient l'entreprise. Une étape préparatoire est donc nécessaire afin de former les étudiants pour les attitudes et comportements verbaux et non verbaux adéquats aux attentes de leur interlocuteur étranger. Ceci dit, il est important que l'étudiant reste lui-même. (D'ailleurs, connaître d'autres cultures ne fait qu'enrichir la personne humaine, tout en l'aidant à mieux connaître sa propre culture).

Aborder l'entretien d'embauche sans un entraînement préalable, centré sur le «culturel» représente donc une démarche pédagogique dangereuse: l'étudiant ne fera que transférer ses réflexes roumains en langue étrangère, ce qui l'exposera au risque de la mauvaise interprétation de la part du recruteur et aux nombreux malentendus entre les deux.

Ainsi, pour être bien jugé devrait-il faire preuve par exemple d'aptitudes et des comportements propres à *l'esprit cartésien*: penser de façon logique et exprimer ses idées de façon claire et précise. Le recruteur pourra, par exemple, se demander: «Est-ce qu'il organise bien ses réponses sur un sujet complexe? S'il formule des phrases comme: «Oui, il y a trois raisons pour lesquelles j'ai fait tel genre d'études; La première, etc.» Et ensuite: «Est-ce qu'il aborde les trois et non les deux ou les quatre?» cf. [8:98].

De même, le candidat roumain devra, face à un interlocuteur français, démontrer des qualités propres aux peuples latins qui, somme toute, ne sont pas si éloignées de sa nature: faire preuve de curiosité, de vivacité, de souplesse, aller rapidement au cœur d'un problème, maîtriser rapidement de nouvelles informations et de nouveaux savoirs. Ajoutons que prendre au moins une fois l'initiative de la question au cours d'un entretien s'avère important, car le principal reproche que nous avons entendu de la part des patrons français lorsqu'il s'agit d'employés roumains concerne leur «manque d'initiative» [5:123]. En même temps, tenir compte de la hiérarchie s'avère aussi important: les étudiants seront conseillés de laisser à l'employeur le soin de la conduite de l'entretien et aussi de ne pas trop insister dans la contradiction (comme les jeunes ont parfois la tendance de le faire).

Par ailleurs, en comparant les réponses données par le candidat français dans les textes dialogués reproduits par les spécialistes en recrutement on se rend compte à partir de la longueur des réponses que, comparé au Français, le Roumain (et surtout le jeune Roumain) est beaucoup plus elliptique. Alors que dans la mentalité française on se doit de s'exprimer – et même le plus et le mieux possible – il est rare de rencontrer un étudiant de notre Académie qui soit «beau parleur». (Les réponses elliptiques passent d'ailleurs pour de l'impolitesse dans les relations franco-roumaines. [5: III])

Entraîner les étudiants à l'entretien d'embauche en français pose également pour l'enseignant pas mal de problèmes d'ordre linguistique. Celui-ci devra se demander à propos des sous-compétences du candidat en herbe:

✓ Saura-t-il comprendre vite et bien les questions que lui adressera un natif francophone – y compris des chiffres: montant du salaire, dates années –? (compétence d'écoute);

✓ Sa prononciation sera-t-elle suffisamment correcte pour faire passer le message? (compétence phonétique);

✓ Son «paralangage» l'aidera-t-il à faire passer le message? Hésitera-t-il beaucoup avant de trouver ses notes? (volubilité).

✓ Saura-t-il poser correctement une question en français? Saura-t-il reformuler correctement une question pour vérifier s'il l'a bien comprise? (compétence grammaticale).

✓ A un niveau avancé saura-t-il s'exprimer de façon nuancée en utilisant des adverbes, des qualificatifs? Saura-t-il utiliser plus de verbes que de noms pour imprimer du dynamisme dans l'expression? (style oral).

Enfin, cette deuxième partie de notre ouvrage propose pour « le travail semestriel » des questionnaires de recruteurs en français et en anglais (de souche nord-américaine et anglaise) pour des raisons d'approfondissement des différences, les jeunes étant souvent inclinés à considérer les modèles américains comme une panacée.

L'emploi de ce premier outil pédagogique dans notre Académie d'Etudes Economiques concernant l'embauche en général et l'embauche en français en particulier ouvrira, nous l'espérons, la voie à bien d'autres de plus en plus perfectionnés.

### RÉFÉRENCES

1. Constantinescu-Ștefănel, R., *35 Cas de négociation commerciale*, București, Editura ASE, 2001
2. Constantinescu-Ștefănel, R., Gulea, M., *L'embauche dans les multinationales. Première partie: des savoirs*, București, Editura ASE, 2006
3. Constantinescu-Ștefănel, R., Gulea, M., *L'embauche dans les multinationales. Deuxième partie: des savoir-faire*, București, Editura ASE, 2006
4. Gulea, M., *La réunion de travail*, București, Editura ASE, 2000, 2001, 2002, 2003
5. Gulea, M., *Francophonie roumaine, roumanophonie française*, București, Editura Cavallioti, 2000/2002
6. Gulea, M., *Enseigner la dimension interculturelle : une expérience roumaine*, in «Langues et cultures», 47, Le français au service des activités économiques, pp. 85-91, Sèvres, FIPF, 2002
7. Hofstede, G., Hofstede, J., *Cultures and Organization. Software on the Mind*, Mc Grow Hill, 2005
8. Trompenaars, F., *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil éditeur, 1993
9. Palmade, J., *Modèle universel / Modèles culturels, Le management interculturel*, Forum de Delphes, 29-31 octobre 1992
10. Verne, E., *Comment conduire un entretien d'embauche*, INSEEP Editions, 1998