

CULTURE ET DOCUMENTS D'ENTREPRISE

Ruxandra CONSTANTINESCU-ȘTEFĂNEL*

Nous nous proposons, dans ce qui suit, de mettre en évidence l'influence de la culture sur la rédaction des principaux documents de la communication interne d'entreprise: le rapport, la note et le compte rendu.

Selon la définition de Fons Trompenaars, la culture est entendue ici comme "la manière dans laquelle un groupe de personnes résout des problèmes." [9 :6] Dans cette acception, elle comprend trois niveaux différents - la culture nationale, la culture de la profession et la culture d'entreprise [9:7] – qui influencent tous la communication d'entreprise. Comme notre but est d'enseigner la rédaction de ces documents aux étudiants roumains en économie, nous nous sommes placés au niveau le plus général et avons choisi de ne prendre en compte que les deux premiers niveaux, en ignorant la culture d'entreprise.

Étant donné que nos étudiants apprennent à communiquer en affaires dans les deux langues, le français et l'anglais, notre analyse portera sur des documents inclus dans les manuels élaborés en France et en Grande Bretagne. Notre corpus comprend un rapport français et un rapport britannique; trois notes en français et deux notes en anglais; un compte rendu français et un compte rendu britannique.

1. La culture de la profession

La culture de la profession explique les similitudes entre ces documents, à savoir le fait qu'ils sont tous issus d'une situation professionnelle bien définie, qu'ils sont adressés à des personnes ayant un emploi du temps très chargé et qu'ils circulent à l'intérieur d'une entreprise fondée sur une certaine hiérarchie.

Par conséquent, tous ou une partie des éléments de la situation dont ils sont issus sont inscrits sur le document, ceux-ci sont faciles à lire et adoptent un ton adapté aux relations hiérarchiques entre l'émetteur et le destinataire. Ces trois caractéristiques constituent les contraintes imposées par la culture de la profession que nous examinerons en détail pour chaque document.

2. La culture nationale

Afin d'expliquer les différences dues à l'influence de la culture nationale, nous avons fait appel à des dimensions incluses dans les modèles d'analyse mis au point par E.T. Hall (dimension 1), G.Hofstede (dimension 2), F. Trompenaars (dimensions 3, 4, 5, 6), B. Peterson (dimensions 8, 9) et J. Mole (dimension 10).

* Maître de conférences, Département des Langues Romanes et de Communication en Affaires, ASE Bucarest

FORMATION À L'INTERCULTUREL

Le tableau ci-dessous présente les dimensions des deux cultures, française et

britannique, qui influent sur la rédaction des documents d'entreprise:

Dimension	France	Grande Bretagne
1.Monochrone/Polychrone	polychrone	monochrone
2. Distance par rapport au pouvoir	grande	petite
3.Universalisme/Particularisme	particulariste	universaliste
4.Spécifique/Diffuse	diffuse	spécifique
5.Séquentiel/Synchronique	synchronique	séquentiel
6.Statut attribué/acquis	attribué	acquis
7.Esthétique/Fonctionnel	esthétique	fonctionnel
8.Style de la pensée	déductif	inductif
9.Formel/Informel	formel	formel
10.Leadership	individuel	de groupe

3. Le rapport

3.1 Similitudes

Le rapport présente une situation problématique survenue dans l'entreprise et fait des propositions pour la résoudre. Il contient donc deux parties: la présentation de la

situation et les propositions. Sa circulation verticale, du bas en haut, puisqu'il est rédigé par un subalterne à l'intention d'un chef.

La mise en page du rapport comprend tous les éléments de la situation de communication. Dans les exemples de notre corpus, ces éléments sont:

Éléments de la situation	Rapport français	Rapport britannique
Qui?	Madame Bruneteau Chef de caisse	John Atkinson Office manager
A qui?	Monsieur Bernard Directeur	Louise Dawson Personnel Manager
Quoi?	rapport	Report
Sur quoi?	Sur le travail des caissières	On staff lateness
Où?	Hypermarché Casseprix	XXXXXXXXXX
Quand?	30 mars 19_	18 April

Puisque les participants s'engagent dans la communication dans leurs rôles institutionnels, ils sont désignés dans les deux langues par nom et fonction. Le rapport est rédigés sur une feuille de papier portant l'en-tête de la société, ce qui en fait un document professionnel. Il porte un titre qui signale le type du message (rapport), ainsi que l'objet de celui-ci.

La forme du rapport a pour but d'en faciliter la lecture et l'accès rapide à toute information. Le propre du document est donc d'être organisé en paragraphes portant des titres distincts et significatifs pour le contenu qu'ils introduisent.

Comme il s'adresse à un supérieur hiérarchique, le rapport est rédigé en langue standard.

3.2 Différences

Les différences entre les documents écrits dans les deux cultures portent sur la mise en page, la forme, le contenu et le style.

La France étant une culture esthétique, la mise en page est équilibrée avec des éléments répartis de manière à peu près égale sur les deux côtés de la feuille. Par contre, la nature fonctionnelle de la culture britannique impose que tous les éléments de la mise en page soient alignés à gauche pour faciliter le traitement du texte.

La France est une culture diffuse. En conséquence, le rapport s'inscrit dans la tradition de tous les textes écrits en français, que ce soit professionnels, littéraires ou privés.

C'est un texte suivi où figurent les relations logiques entre les phrases et les paragraphes (*en effet, pourtant*). Bien que le lieu de rédaction soit inclus dans l'en-tête, il est mentionné encore une fois à côté de la date, à la manière des lettres personnelles et professionnelles. D'autre part, la culture britannique est une culture spécifique. En tant que document professionnel, le rapport ne doit pas obéir aux contraintes des textes littéraires ou privés, mais à celles des textes institutionnels, c'est-à-dire transmettre l'essentiel et épargner le temps du lecteur. Il n'emprunte donc pas la forme d'un texte suivi, mais celle d'une collection de notes qui présentent uniquement les informations dont a besoin le destinataire. Pour raccourcir le temps de lecture et faciliter l'accès à l'information, ces notes sont numérotées. En plus, toute redondance en est exclue, y compris la répétition du lieu de rédaction.

La manière dont la culture respective accorde du statut social influe également sur la forme du rapport. La France est une société à statut attribué où l'on saisit chaque occasion pour réaffirmer et renforcer sa position sociale. L'auteur du rapport réaffirme son statut en écrivant son nom trois fois sur le documents: une fois en haut de la page sous le titre "émetteur" et deux fois en bas, par la signature et le nom proprement dit. En Grande Bretagne le statut est acquis et on n'a donc pas besoin de le réaffirmer. Le nom de l'auteur ne figure qu'une seule fois sur le rapport, en bas de la page.

Le caractère diffus et synchronique de la culture française transperce dans le contenu du rapport. Comme tout autre texte écrit, celui-ci a une introduction, un corps et une clôture. Cette dernière section n'apparaît pas dans le rapport britannique issu d'une culture spécifique. En revanche, la nature séquentielle de la culture britannique exige une démarcation nette entre les deux parties du rapport, la présentation de la situation et les propositions. Cette fonction est remplie par le paragraphe "Conclusions", qui n'existe pas dans le rapport français. Par contre, l'auteur de ce dernier saisit encore une fois l'occasion pour renforcer son statut en mettant en valeur sa contribution à la solution du problème. A part le titre générique "Propositions", chaque recommandation est mise en vedette par un titre séparé qui attire l'attention du lecteur.

L'auteur du rapport britannique se contente du titre "Recommandations" et met des numéros d'ordre devant ses propositions.

La manière dont fonctionne la pensée des membres des deux cultures est reflétée par l'organisation des idées à l'intérieur du rapport. Les Français ont une pensée déductive. Ils présentent d'abord leurs arguments, qu'ils n'anticipent d'aucune manière, et arrivent ensuite à la conclusion qui en résulte. Ils gardent ainsi le lecteur en suspense et le font suivre l'organisation de leur raisonnement. Les Britanniques sont inductifs. Ils préfèrent annoncer leurs conclusions dès le début. Dans notre exemple cette fonction revient au paragraphe "Procédure" qui fait prévoir les résultats ("Findings") inclus dans le document.

La France est également une culture argumentative. Ce trait lui est tellement spécifique qu'il ne figure dans aucun des modèles d'analyse des cultures. Dans le rapport, il influence la rédaction des propositions qui sont toutes précédées de justifications. L'ordre justification – proposition est déterminé par la pensée déductive des Français. La Grande Bretagne n'étant pas une culture argumentative, les propositions ne doivent pas nécessairement être assorties de justifications. En effet, celles-ci n'accompagnent que deux recommandations de notre exemple (les numéros 1 et 4) et sont placées, selon les exigences de la pensée inductive, après les propositions.

Pour être crédible, la présentation de la situation doit être objective. Sur le plan de la rédaction, cela se traduit par un style objectif, dépourvu de pronoms de première et deuxième personne singulier et riche en verbes à la voix passive (*ont été embauchées, sont échangées/was to be submitted*) et en constructions impersonnelles (*it is recommended*). Dans la Grande Bretagne, société universaliste, la règle du style impersonnel régit l'ensemble du texte, y compris l'introduction et la clôture. L'auteur va jusqu'à se référer au destinataire à la troisième personne (*The report was to be submitted to her by 20 April*).

En France, par contre, le caractère particulariste de la culture et le besoin de réaffirmer son statut l'emporte sur la nécessité d'être objectif. Par l'introduction et la clôture, l'émetteur établit une relation avec le

FORMATION À L'INTERCULTUREL

destinataire. Les moyens utilisés à cette fin sont, d'une part, le titre de civilité qui précède l'introduction et est repris dans la clôture (*Monsieur le Directeur*) et, d'autre part, les pronoms de première et deuxième personne qui apparaissent dans ces parties du texte (*vo*tre demande, *je vous présente*, *je reste à vo*tre disposition). Afin de renforcer son statut, l'émetteur choisit de faire ses propositions toujours à l'aide du pronom de première personne du singulier (*me paraît bénéfique*, *je propose*).

4. La note

4.1 Similitudes

La note circule autant verticalement du haut en bas, c'est-à-dire d'un supérieur à un inférieur, qu'horizontalement, d'un égal à l'autre. Son but est de demander et de transmettre des informations et des instructions.

Tout comme dans le cas du rapport, les éléments de la situation de communication figurant sur le document. Dans notre corpus, ces éléments se présentent comme suit:

Éléments de la situation	Note no.1	Note no.2	Note no.3	Note no.4	Note no.5
Qui?	Service de la direction Le chef du personnel Geva Mangin Signature	Service de la sécurité Le chef de la sécurité Benoît Maillard Signature	Service du personnel Le chef du personnel C.Lucas Signature	Patricia Marchand General Manager Initiales	Melanie Jury Initiales
A qui?	Ensemble du personnel	Chefs d'ateliers Ouvriers des ateliers	Mme et MM les chefs de département	All department heads	All Staff
Quoi?	Note de service no.108	-	-	Memo	Memo
Sur quoi?	Déjeuner du personnel	Manipulation du fil d'acier	Congés annuels	Visit of German agent	Purchase orders
Où?	Société Haut-Brane	Entreprise INOXI, Paris	Hypermarché Casseprix	-	-
Quand?	Le 24 novembre 19__	Le 15 septembre 19__	8 avril 19__	18 April	15 July

Pour faciliter la lecture, la note est, dans les deux cultures, un document très court qui ne contient que les informations essentielles. Le type de message est signalé soit par le mot "note/mémo", soit, dans l'exemple 3, par la présence d'un formulaire spécialisé. L'objet du message est inscrit dans une rubrique séparée.

Enfin, puisque les participants à la communication occupent des places différentes dans la hiérarchie de l'entreprise, le style de la note est adapté aux relations qui existent entre eux.

4.2 Différences

La présence ou l'absence de certains éléments de la mise en page, ainsi que les informations qu'ils contiennent dépendent de la culture nationale.

Tout comme dans le rapport, le caractère esthétique de la culture française impose une mise en page équilibrée, tandis que la nature fonctionnelle de la culture britannique requiert que tous les éléments de la mise en page soient alignés à gauche.

La manière d'accorder le statut détermine la façon dont est présenté l'émetteur. En France, le statut attribué dépend de la position occupée par la personne respective dans la hiérarchie. Le nom de l'émetteur est donc accompagné par sa fonction et par le nom du service auquel il appartient. En Grande Bretagne, où le statut est acquis, le nom de l'émetteur est suffisant (note no. 5). Une seule exception près, celle de la fonction la plus haute "General Manager"

(note no. 4). L'auteur de la note s'assume la responsabilité pour son contenu, par la signature en France, ce qui renforce son statut, et par les initiales en Grande Bretagne, ce qui évite les redondances.

Issue d'une culture diffuse, la note française peut porter, tout comme le rapport, le lieu et la date de la rédaction (notes no. 1 et 2). Cela n'est pas nécessaire dans la Grande Bretagne spécifique.

Le ton de la note dépend des relations entre l'émetteur et le destinataire, du type de communication formel ou informel et de la distance par rapport au pouvoir.

Les documents français présentent trois types de relation entre les participants à la communication:

- La note no. 1: d'un supérieur (service de la direction) à un inférieur (ensemble du personnel);
- La note no. 2: d'un service (service de la sécurité) à des égaux (chefs d'atelier) et à des inférieurs (ouvriers des ateliers);
- La note no. 3: d'égal (chef du service personnel) à égal (chefs de département).

Dans les deux premiers cas, les participants ne se connaissent pas et le document est public (la note sera affichée). Pour donner plus de poids aux informations et aux instructions transmises, les deux messages adoptent un ton impersonnel. Ils ne contiennent aucun pronom de première personne, mais incluent des constructions impersonnelles (*il est rappelé*) et des verbes à la voix passive (*seront délivrés, sera affichée, sera diffusée*). Le registre employé est la langue standard et le ton correspond à la communication formelle typiquement française.

Dans troisième exemple, les participants se connaissent et occupent des positions égales dans la hiérarchie de l'entreprise. Le style est donc plus personnel, l'auteur faisant appel aux pronoms de première et deuxième personne, mais le ton est toujours formel (voir les termes d'adresse *Mme et MM les chefs de département*) et le registre de langue toujours standard.

A leur tour, les documents britanniques présentent deux types de relations entre les participants à la communication:

- La note no. 4: de la direction de l'entreprise (General Manager) pour le niveau deux de la hiérarchie (all department heads);
- La note no. 5: la position hiérarchique de l'émetteur n'est pas mentionnée, mais on peut supposer qu'il ne s'agit pas du chef d'entreprise.

L'émetteur et les destinataires de la note no.4 se connaissent. Le ton n'est donc pas impersonnel, l'auteur employant des pronoms de la première et de la deuxième personnes et des verbes à la voix active. Le registre de langue est standard, mais la petite distance par rapport au pouvoir fait que les trois ordres contenus dans le texte soient ou bien adoucis par une formule de politesse (*please note, please let me know*) ou bien minimisez par l'emploi du verbe de modalité d'obligation faible "should" à la place du verbe de modalité d'obligation forte "must" (*you should all attend*).

Par contre, le ton de la note no. 5 correspond à la communication formelle britannique et le style est impersonnel. L'auteur n'emploie aucun pronom de première ou deuxième personne, mais utilise des verbes à la voix passive (*must be completed, should be passed and sent, can be paid*). Le caractère fonctionnel de la culture détermine l'omission de toute information connue par les destinataires: la fonction de l'émetteur et celle de Christine Hantke, les tâches du bureau Woking.

5. Le compte rendu

5.1 Similitudes

Le compte rendu résume les discussions portées au cours d'une réunion de travail et présente les décisions arrêtées. En France, son rôle est d'informer les absents, en Grande Bretagne, il informe les absents et rafraîchit la mémoire de ceux qui participant à

la réunion suivante. Il est d'habitude rédigé par une secrétaire et doit rester fidèle aux discussions. Comme le destinataire est connu

et l'émetteur, dépourvu d'importance, le compte rendu ne contient qu'une partie des éléments de la situation de communication:

Eléments de la situation	Compte rendu français	Compte rendu britannique
Quoi?	Compte rendu	Minutes
Sur quoi?	De la réunion des chefs de départements	Of the management meeting
Où?	Hypermarché Casseprix	Shaw House, Room23M
Quand?	18 mars 19__	1 March, 14.00

La Grande Bretagne étant une culture monochrome où toute activité se déroule conformément à un plan bien établi, la date, l'heure et le lieu de la prochaine réunion sont mentionnés dans le compte rendu *Next meeting: 18 March, 11.00 am; Venue : To be confirmed*), ce qui n'est pas nécessaire dans une culture polychrome comme la France.

A la différence du rapport et de la note, la responsabilité pour le contenu du document n'incombe pas à l'émetteur, mais aux participants à la réunion. Ceux-ci sont donc mentionnés dans le compte rendu, de même que ceux qui auraient dû participer à la prise de décision, mais se sont excusés. Du point de vue de la théorie de l'énonciation, on peut dire que l'émetteur du rapport et celui de la note remplissent en même temps la fonction d'énonciateur et celle de locuteur, tandis que l'auteur du compte rendu n'est que le locuteur, le rôle d'énonciateur revenant aux participants.

Pour faciliter la lecture, le compte rendu comprend des paragraphes portent des titres distincts et significatifs qui reproduisent l'ordre du jour de la réunion. Chaque paragraphe résume les discussions portées à propos du point respectif et finit par la décision arrêtée.

Le registre de langue est standard et le ton formel.

5.2 Différences

La culture nationale influe sur la manière dont sont résumées les discussions et rédigées les décisions.

Chez les Français, en vertu du leadership individuel et du statut attribué, chaque participant qui apporte une contribution à la prise de décision est mentionné par son nom. Si plusieurs personnes y contribuent, le compte rendu l'indique par une construction

impersonnelle (*Il est indiqué que les clients se plaignent beaucoup depuis quelque temps*).

Par contre, la Grande Bretagne a un leadership de groupe où chacun a le droit d'exprimer son opinion, et un statut acquis. Par conséquent, on n'inscrit pas le nom des personnes ayant participé à la prise de décision. En revanche, si une décision est prise par consensus, on en fait mention (*we all agree*).

La manière de se référer aux participants dépend de la substance par rapport au pouvoir. Les Français, chez qui cette distance est grande, utilisent le nom de famille précédé par l'appellatif de politesse, les Britanniques, avec une petite distance, emploient seulement des initiales.

La culture nationale influence également la manière de présenter les décisions arrêtées.

Dans le compte rendu français il y a trois décisions. La personne responsable y est mentionnée pour deux et sous-entendue, puisque connue par tout le monde pour la troisième. Le délai de mise en pratique n'est mentionné pour aucune.

Dans le compte rendu britannique, les initiales de la personne responsable sont inscrites à côté de toutes les décisions (IP, IP, BB, BB, GM). Le délai de mise en œuvre est précisé dans une colonne séparée pour trois décisions (8 March, 5 March, 15 March), et est inclus dans le texte pour les deux autres (*the next two months, next month*).

Selon J. Mole [7 : 47], la plupart des réunions britanniques et seulement un petit nombre des réunions françaises se terminent par un plan d'action. Or, la façon de rédiger les décisions transforme le compte rendu britannique en plan d'action (action minute), tandis que l'absence de délais fait que le compte tenu français n'en soit pas un.

6. Difficultés d'adaptation au style de communication

Dans la dernière partie de notre intervention, nous envisagerons les difficultés auxquelles sont confrontés les étudiants roumains qui apprennent à écrire des rapports, des notes et des comptes rendus en français et en anglais.

Le rapport est un document assez nouveau dans la communication roumaine d'entreprise. Il a fait son apparition après 1990 et uniquement dans les filiales des grandes entreprises étrangères. Il n'existe donc pas un style roumain de rédaction des rapports. D'autre part, ceux qui les rédigent ont à leur disposition des modèles, à savoir des exemples de manuels pour les étudiants, et des rapports écrits auparavant par leurs collègues, pour les homes d'affaires. Par conséquent, bien que fortement influence par la culture nationale, professionnelle et d'entreprise, la forme du rapport ne soulève pas de difficultés majeures.

Le rapport est, en revanche, un document complexe du point de vue de la langue. A la différence des lettres commerciales, il contient peu de formulations type et celles-ci n'apparaissent que dans l'introduction et la clôture. La difficulté majeure

dans la rédaction des rapports relève du niveau de langue de l'auteur, qui doit être avancé.

Un autre problème tient à la clarté de la présentation. Selon Mole [7 :14] le style roumain de communication n'est pas clair. Une présentation adéquate des informations essentielles requiert un effort soutenu et une pratique prolongée.

La note et le compte rendu font, depuis longtemps, partie de la correspondance interne des entreprises roumaines.

La note est caractérisée par un langage officiel et une présentation concise des informations. Ainsi, les principales difficultés relèvent de la connaissance des registres de langue et de la clarté de l'expression.

Le compte rendu roumain est plus long que ceux des deux cultures étudiées. Il représente une copie fidèle des débats et mentionne en détail les prises de parole. Le plus grand problème consiste donc à résumer les discussions.

En conclusion, les trois documents d'entreprise analysés comportent un degré de difficulté assez élevé pour les étudiants, déterminé non par les erreurs culturelles, mais par une compétence linguistique assez basse et par une maîtrise insuffisante des techniques de rédaction.

RÉFÉRENCES

1. Cotton, D.; Falvey, D.; Kent, S., *Market Leader*, Pearson Education Limited, 2000
2. Cotton, D.; Falvey, D.; Kent, S., *Market Leader*, Pearson Education Limited, 2001
3. Danilo, M.; Penforis, J.L., *Le français de la communication professionnelle*, Clé International, 1993
4. Foster, D.A., *Bargaining Across Borders*, McGraw Hill Inc., 1992
5. Hall, E.T., *Au delà de la culture*, Editions du Seuil, 1977
6. Hofstede, G.; Hofstede, G.J., *Cultures and organizations. Software of the mind*, McGraw Hill Inc., 2005
7. Mole, J., *Mind Your Manners*, Nicholas Brealy Publishing, 2003
8. Peterson, B., *Cultural Intelligence*, Intercultural Press, 2004
9. Trompenaars, F. *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealy Publishing, 1993