

Réussir au-delà des différences culturelles et linguistiques.

Le cas d'un partenariat franco-norvégien



Kaja Graaner Humberstet

FRA4592 - Masteroppgåve i fransk, områdekunnskap

Institutt for litteratur, områdestudiar og europeiske språk

Det humanistiske fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Rettleiarar: Kjerstin Aukrust og Geir Uvsløkk

Haut 2021

Samandrag

Norske bedrifter nøler ofte med å inngå samarbeid med franske bedrifter og investeringar i den franske marknaden, mykje på grunn av fordommar: franskmenn snakkar ikkje engelsk, dei er byråkratiske, proteksjonistiske og vanskelege å samarbeide med. I denne oppgåva studerer vi korleis eit fransk-norsk partnerskap har lukkast til tross for skilnader i språk og kultur. Med utgangspunkt i seks intervju, forsøker vi å kartlegge språklege barrierar som kan oppstå på grunn av engelsk som *lingua franca*, i tillegg til konsekvensane av kulturelle skilnader mellom nordmenn og franskmenn. I analysen baserer vi oss mellom anna på Geert Hofstede sin modell om nasjonale dimensjonar og Glenn Ove Hellekjær sitt arbeid om engelsk i næringslivet.

Resultata frå intervjuet antyder mellom anna at franskmenn har problem med den norske uttalen og aksenten på engelsk. Nordmenn må stadig be sine franske kollegaer gjenta seg sjølv, noko som igjen fører til tap av tid. Dei kulturelle skilnadane er størst når det kjem til å ta avgjersler, forholdet til tid, informasjonsflyt og organisasjonsstruktur. Dei største konsekvensane er utsetting av prosjekt, tap av tid og misforståingar. For å lukkast, seier fleirtalet at det er viktig med ein tydeleg dialog, transparens og felles målsetting for partnerskapet. Suksesskriteria har ikkje nødvendigvis direkte samanheng med språk og kultur, men gir generelle råd for bilateralt bedriftsamarbeid.

Résumé

La plupart des PME norvégiennes hésitent souvent à entreprendre et investir en France à cause de stéréotypes. Parmi les stéréotypes les plus récurrents figurent les idées suivantes : les Français sont protectionnistes, bureaucratiques, et ils ne parlent pas anglais. Dans ce mémoire nous étudions comment un partenariat franco-norvégien a réussi au-delà des différences linguistiques et culturelles. Nous avons mené un total de six entretiens et nous cherchons à présenter les défis de communication quand on utilise l'anglais comme *lingua franca*, ainsi que les conséquences négatives des différences culturelles entre les Norvégiens et les Français. Dans l'analyse, nous nous basons sur les théories de Geert Hofstede concernant les dimensions culturelles ainsi que les travaux de Glenn Ove Hellekjær sur l'anglais dans les entreprises.

Nos résultats suggèrent que les Français ont des difficultés avec l'accent des Norvégiens en anglais. En revanche, les Français doivent souvent répéter et reformuler leurs propos, car les Norvégiens ne les comprennent pas. Ces défis provoquent des malentendus et une perte de temps. Les différences culturelles majeures se trouvent dans les prises de décisions, le flux d'information, la ponctualité et la structure organisationnelle. Les critères de réussite soulignent l'importance d'avoir un bon dialogue et un objectif commun, et les participants donnent des conseils pour d'autres entreprises.

Remerciements

Avant tout, j'adresse toute ma gratitude et ma reconnaissance à mes directeurs de mémoire à l'Université d'Oslo, Kjerstin Aukrust et Geir Uvsløkk. Leurs encouragements et conseils tout au long du projet ont été inestimables.

Un très grand merci à Einar Sørensen et Marthe Hoddevik pour leur enthousiasme infailible. Leur disponibilité, surtout pendant cette période difficile de Covid m'a été un grand soutien. Je tiens à remercier chaleureusement mon oncle Lars Graaner et son collègue Ingar Vaskinn, toujours à l'écoute et intéressés par mon projet. Je souhaite également donner mes sincères remerciements aux employés qui ont participé aux entretiens. Méritant mes remerciements les plus profonds, sont ma famille, mon copain et mes amis pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel.

Table des matières

| | |
|---|----|
| 1. Introduction..... | 7 |
| 1.1 Plus de cent ans de coopération franco-norvégienne..... | 8 |
| 1.2 Étude de cas | 9 |
| 1.3 Problématique | 10 |
| 2. Méthodologie..... | 11 |
| 2.1 Qu'est qu'un entretien semi-directif ? | 11 |
| 2.2 Recrutement des personnes interrogées..... | 12 |
| 2.3 Le guide d'entretien..... | 14 |
| 2.4 Déroulement des entretiens..... | 16 |
| 2.5 Traitement des données : retranscription, traduction et l'anonymat..... | 16 |
| 2.6 Analyse de contenu thématique | 17 |
| 3. Théorie..... | 18 |
| 3.1 Geert Hofstede et les cultures nationales..... | 18 |
| 3.2 Les dimensions culturelles..... | 19 |
| 3.2.1 La distance hiérarchique | 20 |
| 3.2.2 L'orientation individualiste ou communautaire | 20 |
| 3.2.3 L'orientation masculine ou féminine des valeurs | 21 |
| 3.2.4 La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté..... | 22 |
| 3.2.5 Récapitulation | 22 |
| 3.3 L'enquête ELAN (2006)..... | 24 |
| 3.3.1 Manque de compétence linguistique : un facteur limitatif ?..... | 24 |
| 3.3.2 La communication interculturelle : « L'anglais ne suffit pas ! »..... | 25 |
| 4.1 Barrières linguistiques | 28 |
| 4.1.1 Résultats : « les Français et les Norvégiens ne se comprennent pas »..... | 28 |
| 4.1.2 Anglais comme <i>lingua franca</i> : « on a du mal »..... | 31 |
| 4.1.3 Les malentendus : « il faut répéter, je les fait répéter »..... | 33 |
| 4.2 Différences culturelles..... | 35 |
| 4.2.1 Résultats..... | 35 |
| 4.2.2 Habitudes de travail : « je vais juste aller les voir une fois que j'ai consolidé la réponse »..... | 38 |
| 4.2.3 Les négociations : « lorsqu'ils ont pris une décision, la décision est prise pour tout le monde » | 39 |

| | |
|--|----|
| 4.2.4 Ponctualité : « ils ont une culture du temps complètement différente là-bas » | 40 |
| 4.3. Critères de réussite et conseils : « il faut s'attendre au départ à ne rien comprendre » .. | 42 |
| 5. Conclusion..... | 45 |
| Bibliographie..... | 48 |
| Annexe 1 : guide d'entretien, version française..... | 50 |
| Annexe 2 : guide d'entretien, version norvégienne..... | 52 |
| Annexe 3 : validation du projet par NSD..... | 54 |
| Annexe 4 : formulaire de consentement | 57 |

1. Introduction

« You need to purge the break system ». Telle était la réponse d'un Français, employé dans une entreprise de haute technologie, à une question posée par son collègue norvégien concernant le système de freinage d'une véhicule. Les deux collègues font partie d'un partenariat franco-norvégien qui travaille sur les nouvelles technologies dans le domaine de la mobilité. Pour le Français, la phrase se traduirait par « Vous devez aérer le système de freinage », mais pour le Norvégien le mot « purge » signifie « vomir ». Ce dernier a donc compris la phrase comme : « Vous devez vomir le système de freinage ». En français, le verbe « purger » peut signifier « aérer », et pour le Français ce verbe était donc le choix évident dans cette phrase. Après quelques discussions, ils se sont finalement compris et ont pu résoudre le problème dans le système de freinage. Le partenariat représente la base du présent mémoire, qui étudie comment ils ont réussi leur coopération au-delà des barrières linguistiques et culturelles. Quels sont les critères de réussite d'un tel partenariat ?

Dès la création de l'entreprise norvégienne en 2017, elle entre en contact avec l'entreprise française, créée en 2014, pour se lancer dans le monde du commerce de plus en plus globalisé et interconnecté. En effet, les entreprises des différents pays sont dépendantes les unes des autres pour faire face aux défis environnementaux, économiques et sociaux majeurs. Mais comment réussir son partenariat bilatéral quand la langue crée des barrières dans la communication ? Ou quand on peut vexer son partenaire à cause des différences culturelles ? Selon une étude menée par J. Foreman, le Royaume-Uni perd environ £48 milliards chaque année à cause des déficits linguistiques (Pawle, 2013). Est-ce que les valeurs ajoutées du partenariat en question auraient pu augmenter si le niveau de langues étrangères aurait été plus développé ?

Dans ce mémoire, nous étudions cette problématique dans le cadre d'une étude de cas concernant le partenariat franco-norvégien précis présenté ci-dessus. En fait, il s'agit de savoir si les gains de productivité pour chaque entreprise pèsent plus que les déficits à cause des barrières linguistiques et culturelles. Géographiquement, la Norvège et la France sont assez proches et représentent des pays avec un haut niveau d'anglais (EducationFirst, 2020). Même si toutes les dispositions sont prises pour que le partenariat réussisse, nous allons voir qu'il ne faut pas sous-estimer les conséquences éventuelles des barrières linguistiques et culturelles.

1.1 Plus de cent ans de coopération franco-norvégienne

Historiquement riches tant au niveau culturel que commercial, la France et la Norvège entretiennent des relations commerciales privilégiées qui ont été établies il y a fort longtemps. Sur le plan économique, la France figure parmi les premiers partenaires commerciaux de la Norvège. En effet, en 2021, elle était le 6^{ème} partenaire commercial de la Norvège (NHO, 2021). Pourtant, l'une des spécialistes de l'internationalisation et du développement organisationnel chez *Innovation Norway* à Paris, explique que la plupart des PME¹ norvégiennes hésitent à entreprendre en France. D'après elle, plusieurs stéréotypes restent attachés aux Français, qui sont jugés : « [d]émodés, bureaucratiques, et ils ne parleraient pas anglais. Ils sont protectionnistes et élitistes. Ces stéréotypes sur les Français restent omniprésents en Norvège » (W. Rognerud, 2019).

Comme le souligne, Rognerud, la France et la Norvège ont une forte convergence d'intérêts, particulièrement dans le domaine du développement durable et de l'énergie. Pour cette raison, les relations bilatérales pourraient s'intensifier encore davantage entre les deux pays (2019). En effet, la première ministre norvégienne Erna Solberg et le Président de la République française Emmanuel Macron se sont rencontrés en 2018 pour discuter leur objectif commun de renforcer les liens politiques et commerciaux entre les deux pays (ccfn.no, 2021). Ainsi, les deux chefs d'État se sont inscrits dans une tradition de coopération franco-norvégienne qui a des racines historiques profondes. En effet, et nous allons voir que sur le plan commercial, il y a plusieurs accords et traités qui ont été signés il y a plus de cent ans, et qui restent toujours significatifs.

En regardant les relations commerciales entre la Norvège et la France d'un point de vue historique, nous trouvons, parmi les accords les plus importants, l'accord « Troll gas agreement » de 1986, qui a été renouvelé en 2018. L'accord a été signé entre la France et la Norvège, et annonce l'objectif d'investir dans la coopération dans plusieurs domaines telles que la recherche scientifique, la culture et l'innovation. Une grande partie a également été consacrée à l'échange commercial. Puisque nous nous intéressons à cette partie en particulière, nous ne présentons pas l'accord dans son ensemble, mais nous souhaitons souligner que le point commun est de rendre la coopération bilatérale plus facile. (Kunnskapsdepartementet, 2018).

¹ PME = abr. petite et moyenne entreprise

Il existe plusieurs organisations pour faciliter la coopération commerciale entre la Norvège et la France. Par exemple la Chambre de Commerce Franco-Norvégienne (CCFN), une association privée et bilatérale, qui a été créée il y a plus de 100 ans avec l'objectif de renforcer la relation entre les deux pays (ccfn.no, 2019). En plus, *Innovation Norway* qui représente l'instrument le plus important du gouvernement norvégien dans le domaine du développement de l'industrie et des entreprises norvégiennes, a un bureau à Paris. Il contribue à faciliter la coopération entre les entreprises et surtout à développer l'avantage concurrentiel des entreprises norvégiennes en France, tout en favorisant l'innovation (Donald, 2020). Grâce à une volonté politique et économique, ainsi que plusieurs organisations qui sont censées aider et faciliter la mise en contact entre les entreprises, nous comprenons alors qu'il y a un grand potentiel pour trouver des synergies favorables. Ainsi, les acteurs publics et privés se complètent pour faciliter la coopération entre les entreprises françaises et norvégiennes.

Dans les coopérations bilatérales en matière commerciale entre les deux nations, les différences culturelles, les stéréotypes et les barrières linguistiques jouent des rôles importants. Même aujourd'hui, il peut y avoir des obstacles et des difficultés liées à l'usage de l'anglais comme langue de travail. Le néerlandais Geert Hofstede a créé un modèle (1967-73) qui présente les différences culturelles entre les nationalités. En regardant la Norvège et la France dans ce modèle à six dimensions, nous trouvons plusieurs différences assez significatives. Nous avons cherché à trouver des études aussi vastes qui ont été publiées plus récemment. Cependant, nous n'en avons pas trouvé qui inclut et la France et la Norvège. En revanche, cela nous donne l'avantage de faire une étude unique, car notre propre cas est très actuel.

1.2 Étude de cas

Grâce à notre propre réseau, nous avons choisi une start-up norvégienne de technologie et une PME française de technologie. Le thème et la problématique de ce projet de mémoire implique la sélection d'un partenariat franco-norvégien précis qui puisse servir d'étude de cas. Nous nous intéressons notamment à savoir comment un partenariat franco-norvégien a réussi au-delà des différences culturelles et linguistiques. De ce fait, le partenariat en question représente impérativement une coopération réussie. Avant de commencer notre recherche, nous avons eu plusieurs hypothèses. D'abord, nous estimons que les deux entreprises du partenariat en question, qui font partie du même domaine d'activité, ne valorise pas une grande compréhension culturelle et linguistique car cela n'est pas décisif pour la réussite de

leur coopération. Ensuite, l'anglais est privilégié dans la communication entre ces deux entreprises et ne représente pas de barrière car ce genre d'employés sont censés communiquer en anglais sans problème. Ces deux hypothèses sont intéressantes parce qu'elles apportent à notre étude une double perspective : nous pouvons, d'une part étudier les barrières linguistiques qui peuvent entraver la communication quand des Français et des Norvégiens utilisent uniquement l'anglais, et d'autre part les différences culturelles entre les Norvégiens et les Français dans le partenariat.

1.3 Problématique

Pour nous, c'était important d'avoir cette double perspective de langue et de culture. Même si les deux aspects sont interconnectés, nous avons consacré une partie dédiée à chaque thème. La problématique que nous avons formulée nous donne la possibilité d'étudier ces deux thématiques à fois séparément et simultanément :

Comment un partenariat entre une start-up norvégienne et une PME français a-t-il réussi au-delà de leurs différences linguistiques et culturelles ? Quels sont les critères de réussite ?

La première partie analytique de ce mémoire est consacrée aux barrières linguistiques. Dans la deuxième, nous nous intéressons aux différences culturelles, entre les deux pays. C'est à dire que nous étudierons les différences entre les Norvégiens et les Français qui ont participé dans notre projet. Un autre élément qui pour nous est significatif, est de faire une étude qui puisse servir comme aide pour d'autres entreprises au-delà du partenariat en question, qui souhaitent tenter une coopération similaire. L'objectif de la troisième partie est donc de présenter les critères de réussite et les conseils donnés par les employés des deux entreprises en question. Quels sont les obstacles créés à cause des barrières linguistiques et des différences culturelles ? Pour répondre à notre problématique, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec un total de six employés du partenariat. Commençons par une présentation du cadre méthodologique.

2. Méthodologie

Ce chapitre s'organise en six sous-parties. D'abord nous allons présenter la méthode de collecte de données utilisées dans ce mémoire, à savoir l'entretien semi-directif, plus spécifiquement, l'entretien semi-directif ciblé. Ensuite, nous expliquerons brièvement la sélection et le recrutement des employés qui ont participé à ce projet. Finalement, nous présenterons le guide d'entretien et le traitement des données.

2.1 Qu'est qu'un entretien semi-directif ?

Dès le début de ce projet, nous avons fait le choix de ne pas mener des entretiens directs avec une structure très définie et stricte, afin de laisser une certaine liberté aux participants. Pourtant, la pratique des entretiens libres, ou non-directifs, implique un risque important : en effet, il est plus difficile d'obtenir des réponses concrètes et pertinentes lorsque l'enquêteur a un rôle passif. Pour ce projet de mémoire, nous avons donc choisi la méthode qualitative de l'entretien semi-directif. Celui-ci se base sur des questions ouvertes et permet aux participants de s'exprimer de manière relativement libre (Claude, 2019). Autrement dit, ce type d'entretien se trouve à mi-chemin entre l'entretien directif et l'entretien libre. Dans un entretien semi-directif, « le chercheur est libre dans la manière dont il pose les questions, mais les thématiques sont prédéfinies. Des questions ou thèmes peuvent être ajoutés au cours de l'entretien » (Claude, 2019).

L'entretien semi-directif offre plusieurs avantages. D'un côté, il permet de pouvoir conduire la collecte de données à travers une série de thèmes préétablis. En plus des questions primaires, le chercheur peut poser des questions supplémentaires pendant l'entretien. Puisque les thèmes sont préparés en amont, l'entretien semi-directif a également l'avantage de structurer et cadrer le sujet du mémoire. De l'autre côté, comme le souligne Imbert (2010), le chercheur doit « [...] poursuivre son questionnement en lien avec sa problématique, son objet et son langage » (p. 25).

En effet, réaliser un entretien semi-directif implique une prise en compte de plusieurs éléments. Par exemple, poser des questions trop ouvertes pourrait conduire à des digressions sur d'autres faits moins pertinents sur le même sujet. Pour garder une structure solide, il est donc important de choisir des thèmes précis qui sont en lien avec le sujet étudié et la

problématique principale. De ce fait, nous avons opté pour un type d'entretien encore plus spécialisé : l'entretien semi-directif ciblé.

L'entretien semi-directif se décline en deux formes : l'entretien semi-directif à réponses libres et l'entretien semi-directif ciblé (ou centré). Contrairement à l'entretien semi-directif à réponses libres, souvent utilisé pour étudier un phénomène dans son ensemble avec des questions générales, l'entretien semi-directif ciblé se concentre sur une expérience précise, comme une étude de cas. De plus, ce dernier se base sur des questions courtes, directes et ciblées sur un aspect spécifique du phénomène étudié (Claude, 2019). À partir du cas étudié dans notre projet, un partenariat franco-norvégien, nous avons choisi trois thèmes spécifiques à aborder : 1) les différences culturelles, 2) les barrières linguistiques et, plus généralement, 3) les critères de réussite. Il faut souligner que nous n'avons pas souhaité poser des questions relatives à la culture d'entreprise, ou des questions sur d'autres aspects culturels hors du partenariat franco-norvégien, ou sur la stratégie de marketing, la qualité des produits, etc.

L'entretien semi-directif ciblé nous semble donc le type d'entretien le plus pertinent pour notre étude de cas précis. Comme le souligne Labrousche et Levy (2019), « [c]es méthodologies se concentrent sur les processus, l'expérimentation et fournissent un moyen de développer une compréhension des phénomènes complexes du point de vue de ceux qui les éprouvent. » (p. 41). En effet, nous avons choisi de mener des entretiens liés à une étude de cas précis, avec le but d'accéder à l'expérience subjective des employés d'un partenariat franco-norvégien.

Dans notre cas, « ceux qui les éprouvent » identifiés par Labrousche et Levy (2019) sont justement les employés qui travaillent dans ce contexte bilatéral au quotidien et qui font l'expérience des différences culturelles et des barrières linguistiques. Leurs expériences pourront également permettre de mieux cerner les avantages et les défis de ce partenariat afin de présenter des conseils pour d'autres entreprises qui souhaitent tenter une telle coopération dans l'avenir.

2.2 Recrutement des personnes interrogées

Le recrutement des participants a été effectué par courriel. D'abord, nous avons contacté l'entreprise norvégienne en présentant notre projet de mémoire à travers une demande d'entretien. Nous avons rapidement obtenu des réponses positives et l'entreprise norvégienne

a mis trois employés à notre disposition. Ensuite, nous avons établi un contact parallèle via mail avec l'entreprise française. Nous avons donc recruté un total de six employés pour participer à notre projet : trois de l'entreprise norvégienne, trois de l'entreprise française. Suite à ces échanges, tous les participants ont signé un formulaire de consentement qui contenait plus d'information sur notre étude². Il faut également souligner que les participants ont été choisis en fonction des critères suivants :

1. Comme les barrières linguistiques et les différences culturelles entre les français et les norvégiens sont au cœur de notre recherche, nous avons choisi des employés de l'entreprise française de nationalité française et des employés de l'entreprise norvégienne de nationalité norvégienne.
2. Tous les participants choisis jouent un rôle clé dans le partenariat et communiquent fréquemment avec leurs collègues étrangers.

Nous tenons à préciser que notre but n'est pas de généraliser les réponses et que les résultats des entretiens auraient pu être plus représentatifs avec une plus grande sélection. En effet, les résultats vont d'abord nous servir pour comprendre les idées et les expériences des employés en question. Pourtant, malgré cette sélection limitée, il nous semble que les résultats que nous présenterons seront pertinents et valides pour ces deux entreprises. Même si les réponses données ne seront pas totalement représentatives, elles apportent des connaissances importantes sur les avantages et les défis liés à ce partenariat franco-norvégien.

De plus, les personnes recrutées pour notre étude occupent tous des postes élevés dans leur entreprise, comme responsable de projet, responsable grands comptes, responsable des ventes, etc. Les participants sont cinq hommes et une femme, d'âges variés, d'environ 25ans à 60 ans. Ces éléments n'étaient pas des critères pour notre sélection ; ce sont les entreprises elles-mêmes qui ont choisi ces employés, vu leurs rôles clés dans le partenariat. Nous ne commenterons pas la dimension des genres dans cette étude, puisque le nombre limité de participants ne permettent pas une analyse poussée des différences éventuelles entre hommes et femmes en ce qui concerne les barrières linguistiques et les différences culturelles.

² Voir annexe 4.

2.3 Le guide d'entretien

Avant de réaliser les entretiens semi-directifs ciblés, nous avons élaboré un guide d'entretien³. Le guide d'entretien, qui regroupe les thèmes à aborder ainsi que la liste de questions à poser durant l'entretien, nous a servi comme un outil très efficace pour structurer et préparer le déroulement des entretiens. En choisissant la méthode qualitative de l'entretien semi-directif ciblé, nous avons opté pour un nombre de questions relativement limité. Nous avons eu un total de huit questions principales, et quelques questions supplémentaires. Même si nous avons choisi de mener des entretiens individuels, nous avons posé les mêmes questions à tous les participants. Notre guide d'entretien contient donc les mêmes thèmes et les mêmes questions à aborder. Cela donne l'avantage de pouvoir comparer les réponses.

Comme le souligne Gauthier (2009), en menant des entretiens semi-directifs, il faut faire attention à la façon dont nous formulons les questions :

[I]l'entretien semi-dirigé permet à l'interviewé d'effectuer une description riche de son expérience. Il est en mesure de clarifier ses opinions, ses sentiments, ses croyances à propos d'un objet d'étude quelconque. Les questions devront donc être formulées de façon à permettre une telle expression. (p. 353)

De cette citation nous comprenons que les questions doivent être formulées d'une certaine manière pour obtenir des réponses satisfaisantes pour notre étude de cas précis. Nous devons alors poser des questions où l'interviewé a l'opportunité de donner ses opinions sur le thème actuel. Plusieurs de nos questions ont commencé par : « D'après vous [...] » pour insister sur le fait que l'avis de l'interviewé était au cœur de notre étude. Par exemple, nous avons posé la question suivante : « D'après vous, comment avez-vous réussi votre partenariat avec vos collègues norvégiens au-delà de vos différences culturelles ? ». Puisque plusieurs de nos questions ont commencé par une telle précision, nous avons eu des réponses plus descriptives des participants.

Selon Gauthier (2009), nous devons également formuler les questions d'une manière neutre. Par conséquent, il faut veiller à ne pas poser des questions reflétant nos opinions personnelles. En plus, les questions courtes et ouvertes sont préférables pour assurer que les participants comprennent bien ce que nous leur demandons et pour éviter les réponses « oui/non » (p. 353). Par exemple, au lieu de dire : « Dans ce partenariat, avez-vous pu observer des

³ Voir annexe 1 et annexe 2.

différences culturelles entre Français et Norvégiens ? », nous avons posé la question suivante : « En coopérant avec l'entreprise norvégienne, quelles sont les différences culturelles que vous avez pu observer entre Français et Norvégiens ? ».

Les thèmes et les questions dans notre guide d'entretien suivent également une structure pertinente. C'est à dire que nous avons prévu des transitions logiques d'un thème à l'autre.

Gauthier (2009) explique comment une telle stratégie peut nous donner plusieurs avantages :

Le chercheur devra aussi prévoir des transitions d'un thème à l'autre dans l'entrevue : faire une synthèse des propos tenus, en lien avec le thème discuté, et présenter le thème suivant. Cette stratégie a pour fonction d'indiquer à l'interviewé que ses propos ont de la valeur, qu'ils ajoutent à la compréhension poursuivie et qu'ils s'inscrivent dans une logique, une structure qui encadre le discours. (p. 353)

Nous avons choisi de diviser notre guide d'entretien en 4 parties : la première partie consiste d'une introduction du thème de l'étude, de l'enregistrement, de l'information de l'anonymat et de leur consentement concernant la participation à l'entretien. La deuxième et la troisième partie consistent des deux thèmes suivants : les différences culturelles et les barrières linguistiques. La quatrième se compose du dernier thème : les critères de réussite et les conseils ainsi qu'une synthèse des propos. Nous avons également donné l'occasion aux participants d'ajouter des commentaires.

Nous avons d'abord préparé le guide d'entretien en norvégien à destination des employés dans l'entreprise norvégienne. Ensuite, nous l'avons traduit en français à destination des employés dans l'entreprise française. Mener des entretiens avec des employés de deux pays différents implique une réflexion sur la façon dont les questions pourraient être perçues de manière différente. En effet, la même question pourrait potentiellement être perçue d'une autre manière par les employés de l'entreprise française que par les employés de l'entreprise norvégienne. Avec le but de comparer les réponses des entretiens, il est important que les questions soient perçues de la même manière pour bien assurer l'aspect comparatif de l'étude.

2.4 Déroulement des entretiens

Avant de mener les entretiens nous avons envoyé une demande au « Centre norvégien de données de recherche » pour valider notre projet. L'ensemble de notre projet a été validé.⁴ Afin de tester et d'affirmer nos interrogations nous avons également décidé de mener des entretiens exploratoires au préalable, dans un cadre privé, avec le but de nous entraîner aux entretiens principaux et pour assurer que nos outils techniques fonctionnaient de manière optimale. Pour faire face à la circulation épidémique du coronavirus, plusieurs mesures sanitaires entraînant une distinction physique obligatoire. Ainsi, tous les entretiens principaux se sont déroulés sur Microsoft Teams.

En accord avec les entreprises nous avons également accepté d'envoyer les questions aux participants en avance pour qu'ils aient l'opportunité de bien se préparer. Pourtant, nous tenons à préciser que nous avons envoyé uniquement la liste des 8 questions principales, et non pas le guide d'entretien dans son ensemble, car il sert d'abord comme un outil pour le chercheur. L'attitude du chercheur joue également un rôle important durant l'entretien. Comme le souligne Imbert (2010) : « C'est par son attitude d'écoute et de compréhension empathique et aussi par son habileté à poser des questions pertinentes qu'il réalisera une entrevue plus ou moins réussie » (p. 25). Nous avons laissé parler les interviewés, et nous avons uniquement posé des questions additionnelles lorsque cela semblait important pour clarifier leurs propos.

2.5 Traitement des données : retranscription, traduction et l'anonymat

Nous avons choisi de retranscrire intégralement les entretiens. C'est à dire que nous les avons retranscrits mot à mot. Cette stratégie s'appelle une transcription « verbatim », voire « littérale », et a l'avantage de rassembler tout le matériel verbal de l'entretien. (Gauthier, 2009, p. 351). En choisissant cette retranscription, le résultat reste le plus proche à l'entretien même. Pourtant, nous avons choisi de ne pas retranscrire les pauses. Il faut également souligner que nous nous intéressons à ce qui est dit pendant les entretiens et non pas au langage corporel. Après avoir retranscrit tous les entretiens, nous avons traduit les entretiens norvégiens en français. Toutes les traductions dans ce mémoire sont les nôtres.

Pour respecter la confidentialité et préserver l'anonymat des participants, nous avons choisi de les désigner comme suit : N1, N2, N3 et F1, F2, F3. Ici, le « N » signifie « Norvégien » et

⁴ Voir annexe 3

« F » signifie « Français ». Les chiffres 1, 2 et 3 sont là pour indiquer que trois employés de l'entreprise norvégienne et trois employés de l'entreprise française ont participé à notre étude. Par exemple, « N1 » signifie « employé norvégien numéro 1 » et « F1 » signifie « employé français numéro 1 », etc. Au début de chaque entretien nous avons également demandé aux interviewés quel est leur rôle dans le partenariat. Le tableau ci-dessus montre le rôle de tous les participants.

Tableau 1 :

Rôle des participants

| Nom | Nationalité | Rôle dans le partenariat |
|-----|-------------|--|
| N1 | Norvégien | Cadre |
| N2 | Norvégien | Cadre |
| N3 | Norvégien | Chef d'ingénieur |
| F1 | Français | Responsable des ventes internationales |
| F2 | Français | Chef de projet |
| F3 | Français | Responsable grand comptes |

La structure organisationnelle aurait pu constituer un élément intéressant de notre analyse. Cependant, les employés qui ont participé à cette étude ont des rôles assez similaires au niveau hiérarchique. Cela dit, nous nous intéressons surtout à analyser l'expérience subjective des employés du partenariat en question.

2.6 Analyse de contenu thématique

Pour analyser nos données qualitatives, nous avons choisi une approche thématique. L'objectif de l'analyse de contenu thématique est de repérer l'information apportée par les entretiens qui nous permet d'explorer en profondeur le contenu des récits. D'abord, nous avons fait une lecture attentive de la retranscription des entretiens. Comme le souligne Tessier, cela nous permet de « faciliter la suite du processus d'analyse, puisqu'il est fréquent de voir émerger certains codes ou certaines thématiques dès cette première étape. » (2020). Ensuite, nous avons attribué des « codes » aux réponses les plus pertinentes par rapport à notre problématique pour structurer nos données. Nous avons également fait des commentaires sur chaque citation des entretiens. Finalement, nous avons choisi de suivre la

structure déjà définie par nos trois thèmes principaux mais en ajoutant des sous-thèmes comme : l'anglais comme *lingua franca*, les malentendus et les habitudes de travail. Nous avons donc choisi ces trois thèmes pour structurer l'information des entretiens afin qu'elle soit plus compréhensible.

Avant d'analyser nos données nous allons présenter le cadre théorique. L'accent est mis sur des études pertinentes concernant les différences culturelles, ainsi que des rapports sur l'usage de l'anglais dans les entreprises. Ce cadre nous permettra d'effectuer notre analyse sous deux angles : d'une part de rendre compte des perceptions des employés sur les différences entre les Norvégiens et les Français et d'autre part d'analyser l'effet de l'anglais comme *lingua franca* dans un partenariat bilatéral.

3. Théorie

L'objectif de ce chapitre est d'établir des éléments théoriques qui vont nous servir de base à l'analyse de la réussite du partenariat franco-norvégien, au-delà de leurs différences culturelles et linguistiques. Nous allons d'abord présenter les théories de Geert Hofstede, en mettant l'accent sur les différences culturelles entre la France et la Norvège. Ensuite, nous présenterons quelques résultats clés de l'enquête *Effects on the European economy of shortage of foreign language skills in enterprise (ELAN)*⁵.

Finalement, nous présenterons brièvement l'enquête réalisée par Glenn Ole Hellekjær sur le rôle de l'anglais dans les entreprises. Bien évidemment, la discussion sur les différences culturelles et les barrières linguistiques dans des relations interculturelles ne se résume pas à ces auteurs. Cependant, en choisissant ce cadre théorique, nous obtiendront un bon point de départ pour ensuite pouvoir analyser les résultats des entretiens.

3.1 Geert Hofstede et les cultures nationales

Grâce à ses vastes recherches, le néerlandais Geert Hofstede est un pionnier de la recherche comparative interculturelle. Les travaux d'Hofstede ont permis de réaliser différentes études empiriques sur le rôle de la culture nationale dans les entreprises multinationales, ainsi que des analyses transnationales. Il a été le premier à développer un modèle empirique sérieux avec une valeur culturelle mesurable et quantifiable (Sent et Kroese, 2020, p. 1). Le 6

⁵ Titre français : *Incidences du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne*

dimension model, que nous pouvons traduire par « modèle à six dimensions », a d'abord été constitué de quatre dimensions (en 1980). Dans des publications ultérieures, Hofstede a présenté deux dimensions supplémentaires (en 2005 et en 2010). Le modèle sert comme un outil pour comparer les réponses des employés au sein des filiales de la société multinationale *International Business machine* (IBM). Hofstede a soumis un questionnaire à plus de 100 000 employés, répartis dans plus de 70 pays, pour étudier la culture nationale (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010, p. 36).

Les différences culturelles entre Français et Norvégiens sont au cœur de notre étude. En étudiant la France et la Norvège dans l'optique du modèle à six dimensions, nous obtiendrons une base théorique pour analyser et comparer leurs différences culturelles, en lien avec les résultats de nos entretiens. La première version du modèle d'Hofstede remonte à plus de quarante ans. Pourtant, il est intéressant de comparer les résultats de notre étude en analysant un partenariat qui a été créé en 2017, avec le modèle d'Hofstede qui a été mis à jour en 2010. Les différences culturelles entre les Français et les Norvégiens, restent-elles toujours les mêmes ? Nous cherchons ainsi à obtenir une meilleure compréhension des déterminants de la culture nationale des deux pays.

Il faut souligner que le modèle d'Hofstede a été critiqué pour le manque de représentativité, car il se base sur une seule entreprise, IBM. La validité conceptuelle est alors soumise à nouveau à discussion (Thanh, 2013, p. 54). Cependant, la citation suivante justifie notre choix : « l'applicabilité du modèle d'Hofstede dans les travaux inscrits en sciences de gestion et sa validité comparé à d'autres modèles culturels demeurent remarquables » (Hicham, Ouafae et Hafsa, 2016, p. 454).

3.2 Les dimensions culturelles

Les pays étudiés dans le modèle à six dimensions ont été caractérisés par des dimensions, où une dimension est comprise comme un aspect d'une culture. Ensemble, les scores d'un pays sur toutes les dimensions créent un modèle pour la culture d'un pays. Hofstede a donc attribué un score des dimensions à tous les pays étudiés selon le modèle à six dimensions. Les scores sont mesurés sur une échelle de 1 à 100 par rapport aux cultures d'autres pays (Hofstede et al., 2010, p. 36). Dans ce qui suit, il y aura une présentation des quatre premières dimensions qui nous semblent les plus pertinentes pour notre étude : 1) la distance hiérarchique, 2) l'orientation individualiste ou communautaire, 3) l'orientation masculine ou féminine des

valeurs et 4) la relation à l'incertitude et à l'ambiguïté. La 5^{ème} et la 6^{ème} dimension ne sont pas incluses. Nous ne les trouvons pas aussi pertinents pour notre analyse car elles concernent surtout un cadre asiatique. Finalement, nous présenterons une synthèse des scores et des aspects culturels les plus significatifs pour la France et la Norvège.

3.2.1 La distance hiérarchique

La distance hiérarchique est définie comme « la mesure dans laquelle les membres les moins puissants des institutions et des organisations d'un pays s'attendent et acceptent la répartition inégale du pouvoir» (Hofstede et al., 2010, p. 58)⁶. Cette dimension fait référence au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. Dans les sociétés où la distance hiérarchique est forte, le pouvoir est centralisé et les membres les plus puissants gardent une position privilégiée. Quand la distance hiérarchique est faible, on insiste sur l'égalité et la coopération (Hofstede et al., 2010, p. 57).

La Norvège a une distance hiérarchique relativement faible (31/100) (Hofstede-insights.com, 2021). Cela implique qu'en Norvège, l'accent est mis sur les caractéristiques suivantes : l'indépendance, le peu d'importance accordée à la hiérarchie, l'égalité des droits, l'accessibilité à des positions supérieures, etc. Le pouvoir est décentralisé et les employés s'attendent à être consultés par leurs supérieurs. Le contrôle n'est pas apprécié et l'attitude envers les dirigeants est informelle et basée sur le tutoiement. Par ailleurs, la communication est directe et participative (Hofstede et al., 2010, p. 68).

La France, avec un score de 68/100, représente une culture avec une distance au pouvoir plus élevée. Dans le cas de la France, nous trouvons une hiérarchie dans les relations du travail où le pouvoir est centralisé. Par conséquent, les employés attendent que le supérieur soit responsable et que c'est à lui de prendre les décisions. C'est ainsi une société dans laquelle un certain degré d'inégalité est accepté (Hofstede-insights.com, 2021).

3.2.2 L'orientation individualiste ou communautaire

Dans cette dimension, l'accent est mis sur la relation entre l'individu et son groupe d'appartenance dans la société. Hofstede définit la dimension ainsi :

⁶ Notre traduction de : "the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally".

L'individualisme concerne les sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont lâches : chacun est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche. Le collectivisme, qui est son opposé, concerne les sociétés dans lesquelles les individus, dès leur naissance, sont intégrés dans des groupes forts et cohérents qui, tout au long de leur vie, continuent à les protéger en échange d'une loyauté sans faille. (Hofstede et al., 2010, p. 81)⁷

Dans les pays à culture communautaire, l'importance est donnée aux liens affectifs et aux relations de confiance unissant les membres de la communauté. Concernant la Norvège, elle est considérée comme une société individualiste (61/100), c'est à dire que les valeurs personnelles et individuelles sont valorisées. Les individus se préoccupent davantage de leurs propres intérêts et de leur environnement immédiat (Hofstede-insights.com, 2021).

La France représente également une société individualiste (71/100). Par conséquent, les Français sont plus individualistes que les Norvégiens, mais il n'y a pas une très grande différence entre les deux sociétés. Le fait que la France représente une société plus individualiste pourrait indiquer que les entreprises préfèrent une structure plus hiérarchique. C'est à dire que, par exemple, il sera important pour les employés d'une entreprise française de connaître leurs rôles et leurs tâches. En plus, les cultures individualistes se caractérisent par l'accent sur l'autonomie (Hofstede et al., 2010, p. 83)

3.2.3 L'orientation masculine ou féminine des valeurs

Les sociétés dites « masculines » attachent une grande importance aux valeurs de la réussite et de la possession. Ici, la réussite matérielle, l'avancement, la démonstration de la force et de l'autorité sont au centre. En revanche, la Norvège, qui représente une société « féminine », l'accent est davantage mis sur la qualité de la vie, l'environnement social et la coopération. Les valeurs telles que l'empathie et l'entraide sont également importantes dans une telle société (Hofstede-insights.com, 2021). Dans cette dimension, 0 est le plus féminin et 100 le plus masculin.

⁷ Notre traduction de : «Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after him- or herself and his or her immediate family. Collectivism as its opposite pertains to societies in which people from birth onward are integrated into strong, cohesive in-groups, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty”.

La Norvège a un taux fort de féminité (8/100). Ainsi, nous y trouvons plusieurs caractéristiques de sociétés dites « féminines ». Par exemple, l'interaction par le dialogue est appréciée, l'accent est mis sur le bien-être et le développement personnel est encouragé. En plus, le temps libre et la flexibilité sont valorisés. En comparant la France avec la Norvège, elle représente une société masculine. (Hofstede-insights.com, 2021).

3.2.4 La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté

Cette dimension reflète le degré de tolérance vis-à-vis l'incertitude et l'ambiguïté. Hofstede la définit ainsi :

La mesure dans laquelle les membres d'une culture se sentent menacés par des situations ambiguës ou inconnues. Ce sentiment s'exprime, entre autres, par un stress nerveux et par un besoin de prévisibilité : un besoin de règles explicites et implicites. (Hofstede et al., 2010, p. 163)⁸

Autrement dit, le niveau de contrôle de l'incertitude indique dans quelle mesure les individus d'une culture acceptent les situations ambiguës et risquées, et comment les membres réagissent face à cette imprévisibilité. La culture française a un score élevé (86/100) dans cette quatrième dimension. Les Français n'apprécient donc pas les surprises, ils demandent de la structure et de l'organisation. Avant des réunions ou des négociations, ils préfèrent avoir toute l'information nécessaire. Il y a également un besoin de régulations, de lois et de règles pour structurer leur vie. La Norvège a un score nettement inférieur, soit de 50 sur 100 (Hofstede-insights.com, 2021). Par conséquent, nous ne pouvons pas indiquer une préférence dans cette dimension. Pourtant, nous remarquons que la France a un score nettement plus élevé que la Norvège.

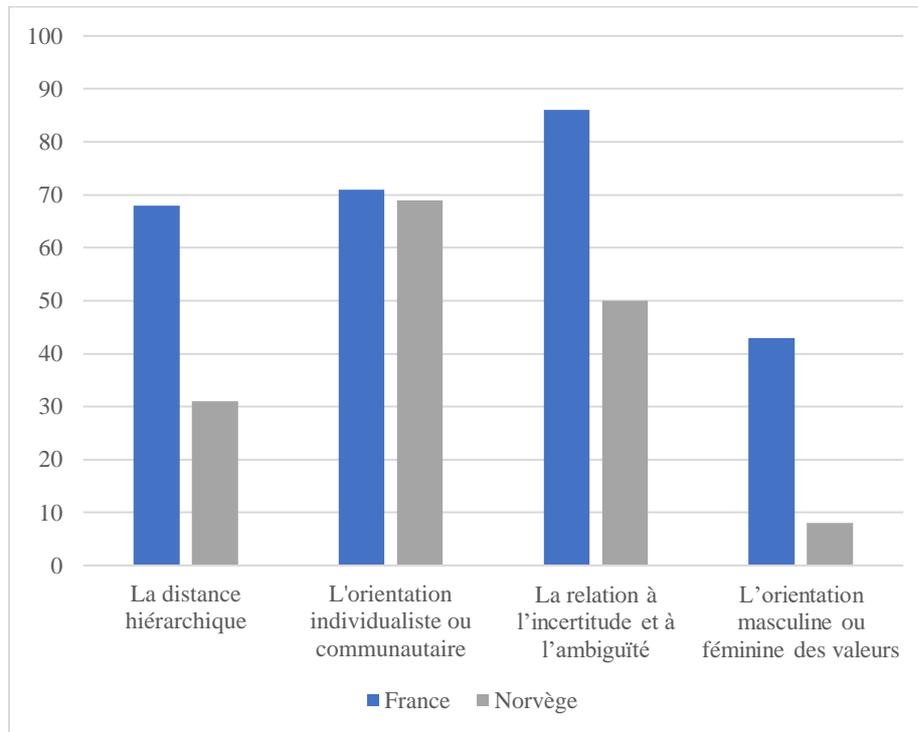
3.2.5 Récapitulation

Nous avons présenté les quatre premières catégories du modèle à six dimensions d'Hofstede. Le tableau récapitulatif ci-dessous montre visuellement les scores de la France et la Norvège sur l'échelle de 1 à 100 des quatre dimensions que nous avons présentée.

⁸ Notre traduction de : «The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations. This feeling is, among other manifestations, expressed through nervous stress and in a need for predictability : a need for written and unwritten rules. »

Tableau 2 :

Résumé des dimensions culturelles selon Hofstede



A travers le modelé de Hofstede, plusieurs différences culturelles entre la France et la Norvège se manifestent. Parmi les résultats les plus intéressants nous remarquons qu'en France, il y a une plus grande distance hiérarchique qu'en Norvège. En outre, la coopération entre collègues est très important pour les Norvégiens. En France, il y a une faible tolérance à l'incertitude, ce qui donne un niveau de contrôle plus élevé qu'en Norvège.

Les différences entre les Français et les Norvégiens montrées ci-dessus représentent quelques caractéristiques culturelles entre les deux pays. Un autre élément important à ce propos est la langue, qui, quant à elle, peut en conduire à des obstacles dans le partenariat franco-norvégien de notre cas. En complément à notre base théorique concernant les différences culturelles, nous allons maintenant présenter quelques aspects importants sur les barrières linguistiques.

3.3 L'enquête ELAN (2006)

Dans cette partie, nous présenterons les résultats les plus significatifs de l'enquête *Effects on the European economy of shortage of foreign language skills in enterprise* (ELAN), liées aux barrières linguistiques et aux différences culturelles. L'accent sera mis sur les chiffres et analyses clés de la France et de la Norvège. ELAN est une enquête menée auprès d'environ 2000 PME du secteur de l'exportation de 29 pays européens. C'est l'enquête la plus exhaustive jamais menée sur la pratique et le besoin de langues et de connaissances culturelles, avec l'objectif de donner des statistiques et des analyses sur l'usage de ces compétences, et d'évaluer l'incidence sur les résultats commerciaux (Hagen, Foreman-Peck, Nordgren et Davila-Philippon, 2006, p. 10).

L'enquête ELAN se base sur des questionnaires. L'une des questions posées est la suivante : « Votre entreprise a-t-elle déjà éprouvé des difficultés avec des clients étrangers à cause des différences culturelles ? » (Hagen et al., 2006, p. 26). Dans l'échantillon total et combiné (2000 PME), 18% ont répondu « oui ». Pour les entreprises implantées en Norvège, 42% ont répondu « oui ». Or, en France, seulement 15% ont répondu « oui ». En effet, il faut se demander pourquoi la Norvège a un taux aussi élevé par rapport à l'échantillon total et par rapport à la France. Par conséquent, la Norvège est l'un des pays qui semblent « se heurter au plus de barrières culturelles » (Hagen et al., 2006, p. 26), et on se demande si cela est lié au fait que les pays scandinaves, dont la Norvège, sont isolés géographiquement, ou si c'est parce que les Scandinaves sont plus conscients de ces difficultés.

3.3.1 Manque de compétence linguistique : un facteur limitatif ?

L'enquête ELAN montre que les entreprises qui n'investissent pas dans les compétences linguistiques pourraient perdre des opportunités profitables. Cela concerne surtout les PME (Hagen et al., 2006, p. 60). En plus, si le personnel des entreprises ne possède pas des compétences en langue, cela représente « clairement un facteur limitatif » (Hagen et al., 2006, p. 14). Les barrières linguistiques peuvent également entraîner des pertes de contrats. C'est le cas pour environ 11% des entreprises de la France, ainsi que les entreprises norvégiennes. De ce fait, la France et la Norvège ont exactement le même score (Hagen et al., 2006, p. 20-21). Un autre élément intéressant dans cette enquête est le fait que les entreprises de hauts technologies ou de l'innovation intensive, telles que les entreprises dans notre cas, sont des organisations qui favorisent la coopération internationale, vu qu'elles ont été créées dans un

contexte de plus en plus mondialisé. Une conséquence est qu'il est attendu que le personnel dans de telles entreprises ait une bonne maîtrise de l'anglais (Hagen et al., 2006, p. 12).

3.3.2 La communication interculturelle : « L'anglais ne suffit pas ! »

En regardant le rapport EPI⁹ de 2020, qui est le classement le plus complet des compétences en anglais par pays, la France a un niveau 'bon' et la Norvège a un niveau 'élevée'. Sur 100 pays, la Norvège occupe la 5^{ème} place et la France la 28^{ème} (EducationFirst, 2020). Même avec ce haut niveau pour les deux pays, le titre d'une étude centrale de G.O. Hellekjær a souligné que : « L'anglais ne suffit pas »¹⁰. Nous comprenons qu'en effet, il faudrait peut-être apprendre d'autres langues étrangères en entrant dans des coopérations bilatérales. L'étude de Hellekjær est la première grande enquête en Norvège concernant les langues étrangères dans le commerce.

En lien avec ce que nous venons de dire, Hellekjær souligne qu'il est « [d]ifficile de distinguer entre un manque de compétence linguistique et un manque de compétence culturelle » (Hellekjær, 2007, p. 26). Hellekjær a étudié l'usage et la nécessité des compétences en langues étrangères pour les entreprises norvégiennes. Avec un total de 1032 répondants, y compris 302 entreprises d'exportation et 326 entreprises d'importation, nous y trouvons plusieurs résultats très pertinents pour notre analyse. L'enquête montre par exemple que le français en tant que langue internationale est disproportionnellement peu utilisé, avec un usage de 5% dans les entreprises d'importation et 8% dans les entreprises d'exportation (Hellekjær, 2010, p. 21). En posant la question « Avez-vous rencontré des difficultés liées à une maîtrise peu satisfaisante d'une langue étrangère ? (autre que l'anglais) », un total de 40 % des entreprises d'exportation norvégiennes ont répondu « oui ». En plus, presque 20 % des répondants ont dit qu'ils n'ont pas réussi à communiquer de manière satisfaisante avec leur collègues étrangers (Hellekjær, 2007, p. 26).

Jusqu'ici nous avons donné un bref aperçu des éléments théoriques qui sont en lien avec notre problématique. Le modèle de Hofstede nous a montré qu'il y existe bien des différences culturelles entre les Français et les Norvégiens. L'enquête ELAN et les travaux de Hellekjær ont souligné comment un manque de compétences linguistiques peut créer des obstacles dans la communication interculturelle dans les entreprises. Nous avons également vu que les

⁹ Abr. English Proficiency Index

¹⁰ Notre traduction de : engelsk er ikke nok!

enjeux culturels et linguistiques sont interconnectés. Dans ce qui suit, l'accent est mis sur les résultats des entretiens menés pour l'étude ainsi que l'analyse des données clés. Est-ce que les résultats de nos entretiens vont confirmer, confronter ou compléter notre cadre théorique ?

4. Présentation et analyse des résultats

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats d'une manière objective pour ensuite les analyser, tout en tenant compte du cadre théorique introduit dans le chapitre 3. L'objectif principal est de montrer la sélection des réponses clés, en lien avec notre problématique initiale. L'intention de ce chapitre est donc de répondre à la question : *Comment un partenariat entre une start-up norvégienne et une PME française a-t-il réussi au-delà des différences culturelles et linguistiques ?*

Nous cherchons à connaître et à analyser les expériences des six employés qui ont été interviewés concernant les obstacles linguistiques et culturels. Nous examinerons les données des études de Hofstede, ELAN et Hellekjær entre autres, en lien avec les données que nous avons recueillies pendant les entretiens. Les citations choisies sont liées à nos trois thèmes principaux : les barrières linguistiques, les différences culturelles et les critères de réussite. Pour ce dernier, nous commenterons également, de manière plus générale, les conseils donnés pour d'autres entreprises souhaitant engager un partenariat similaire dans l'avenir.

Pour structurer le présent chapitre, l'analyse se base sur plusieurs thèmes. Pour chaque thème principal, il y aura également deux à trois sous-thèmes. Par exemple, si le thème principal est les barrières linguistiques, la première partie de l'analyse se base sur un premier sous-thème : l'anglais comme langue de travail. Ensuite, l'analyse des barrières linguistiques continue en suivant la structure des autres sous-thèmes comme par exemple : les malentendus et la répétition. Nous avons fait le choix de numéroter les citations pour ne pas répéter l'ensemble de la citation dans l'analyse. Les réponses les plus approfondies concernent les barrières linguistiques. Nous avons eu des commentaires assez frappants lorsqu'il était question des différences culturelles, qui créent une base solide pour l'analyse du deuxième thème principal. Cela dit, nous mettons tous les thèmes de l'analyse en valeur.

4.1 Barrières linguistiques

De manière générale, les entretiens ont donné l'impression que la communication entre les collègues du partenariat franco-norvégien est assez fluide. Cela vaut même si les employés utilisent uniquement l'anglais comme langue de travail. Cependant, travailler dans une langue étrangère entraîne un certain nombre de défis pour les employés. Dans cette première partie, nous allons chercher à vérifier si les Français et les Norvégiens dans le partenariat arrivent vraiment à bien se comprendre dans ce *lingua franca*, ou si les obstacles sont plus nombreux qu'ils ne le croient.

4.1.1 Résultats : « les Français et les Norvégiens ne se comprennent pas »

La première question concernant les barrières linguistiques, cherche à savoir quelle(s) langue(s) les employés utilisent lorsqu'ils parlent avec leurs collègues étrangers. Les six employés utilisent tous l'anglais dans leur communication. L'un des employés norvégiens a dit, en riant : (1) « je ne parle pas en français, Ich spreche keine Deutch... Just English yes » (N2). Nous trouvons cette façon de répondre assez frappante et nous allons l'analyser plus loin. Ensuite, avec les employés français, nous avons évoqué l'utilité éventuelle de pouvoir communiquer en français avec leurs collègues norvégiens, au lieu de l'anglais. L'un des employés nous a dit:

- (2) De manière générale, pour moi, les Français et les Norvégiens ne se comprennent pas. Surtout en anglais. En tout cas, il y a un problème de compréhension. [...] là d'où je viens, l'école que j'ai fait, il y a un grand partenariat franco-norvégien et la communication semble plus facile quand la communication est en français, en tout cas il y a moins d'incompréhension qu'en anglais. Dès fois, un norvégien explique quelque chose, je me suis dit [...] c'est moi qui suis débile ou c'est lui qui est débile. (F1)

De cette citation, nous comprenons que selon lui, les Français et les Norvégiens ont du mal à se comprendre, *en général* (il y a, évidemment, des exceptions). À son avis, cela se montre surtout dans la communication en anglais. Pour renforcer son argument, il donne un exemple d'un autre partenariat franco-norvégien où la communication était plus efficace en français qu'en anglais. Ce qui nous surprend dans cette citation, est le fait que cet employé constate d'emblée que les Français et les Norvégiens ne se comprennent pas.

De même, l'un des employés norvégiens partage ce point de vue. A la question « à quel degré aurait-il été utile de pouvoir communiquer en français avec vos collègues Français ? », il a répondu : (3) « Tu peux mettre trois lettres majuscules à la réponse : O-U-I. Ça aurait

vraiment pu m'aider » (N3). Pour lui, le fait de pouvoir communiquer en français avec ses collègues étrangers aurait été un vrai avantage. Ces deux employés, F1 et N3, estiment donc qu'il y a bien des difficultés liées à la communication en anglais dans ce partenariat. A ce propos, d'autres employés parlent également de malentendus. Ils ont souligné que (4) « cela [les malentendus] arrive souvent » (N1), que (5) « c'est très souvent comme ça » (F1) et qu' (6) « il y a forcément des choses qui sont perdues dans les traductions » (F3). Ici, nous remarquons l'adverbe « souvent », qui met l'accent sur la fréquence des différents défis de communication en anglais.

Cependant, en parlant des barrières linguistiques, nous avons pu constater que tous les employés ne partagent pas l'idée que la communication en anglais représente une barrière. Par exemple, un employé français a dit : (7) « on arrive très bien à communiquer en anglais » (F2). Parallèlement, un employé Norvégien a répondu qu'il n'y avait (8) « pas de problème » (N2). Il a ajouté que (9) « nous, les Norvégiens, on apprend facilement l'anglais, on est très doué pour humilier des gens lors des rencontres interculturelles, et on comprend vraiment cette partie-là [les rencontres interculturelles et la maîtrise de l'anglais] » (N2). Communiquer en anglais ne crée donc pas de difficultés selon lui. Ce qui attire notre attention dans ces deux citations, est le fait que les employés répondent de manière très brève, avec assurance. Ils constatent très rapidement et presque sans commentaire qu'ils n'ont pas vécu de difficultés de communication avec leurs collègues étrangers.

En prenant en compte toutes les réponses à la question « En communiquant avec vos collègues, avez-vous rencontré des difficultés/obstacles liés aux barrières linguistiques ? Si oui, lesquels ? », quatre sur six répondent, d'une manière ou d'une autre, par « oui ». Cela implique qu'une majorité des participants confirment avoir vécu des problèmes en communiquant en anglais, avec leurs collègues étrangers. Nous tenons à préciser que cette question est divisée en deux et que nous voulions trouver des exemples concrets de ces défis. En répondant à la question « si oui, lesquels ? », un employé français a dit :

- (10) [L]e vrai problème que j'ai, par exemple, avec certains, c'est l'accent, en anglais, parce qu'ils ont un accent norvégien, du coup, par rapport, sur l'anglais, et j'imagine que moi c'est pareil j'ai l'accent français quand je parle l'anglais. Et du coup, des fois, il y a peut-être des mots qui passent pas, on a du mal. Et alors comment on fait pour surmonter ces obstacles ? Ben alors, je les fais répéter [éclat de rire]. Il faut répéter. (F3)

Dans cette citation, il considère d'abord que l'accent des Norvégiens, quand ils parlent anglais, représente une difficulté dans la communication. Ensuite, nous voyons que cela peut

créer un manque de compréhension réciproque. Finalement, il propose une solution à ce problème : la répétition. À ce propos, il faut noter que l'un de ses collègues ne partage pas cet avis concernant l'accent des Norvégiens en anglais : (11) « les Norvégiens ont un bon niveau, en tout cas, un bon accent » (F2). En revanche, un autre employé a expliqué qu'en parlant en anglais il faut : (12) « toujours répéter d'une façon différente ou reposer les questions d'une façon différente pour être sûr qu'on s'est compris » (F1).

Ce même employé explique ensuite que cette difficulté liée à la communication était plus récurrente au début du partenariat : (13) « au début, c'est toujours compliqué [...] au début, on ne se comprend pas, et ensuite on commence à se comprendre » (F1). Son collègue a également dit qu'il y a des ambiguïtés et des (14) « choses implicites qui passent pas », mais il finit par souligner (15) qu'« on a l'habitude et travaille de façon très bien aujourd'hui. » (F3) Il a même remarqué que la différence entre un langage implicite et explicite fait (16) qu'« on [les Français] est pas aussi directes, on va tous essayer d'être polis avant d'être directs. » (F3).

Pour résumer, nous pouvons dire que les résultats montrés ci-dessus sont divergents. Plusieurs employés parlent de barrières linguistiques dans la communication en anglais. Selon eux, ces barrières peuvent provoquer des problèmes et créer des malentendus, surtout au début du partenariat. Pourtant, nous avons vu que ces avis ne sont pas partagés par tous les participants. Nous remarquons également que ceux qui affirment qu'il y a des barrières linguistiques ont des difficultés variées, et qu'ils élaborent leurs réponses. Un autre aspect intéressant est que les participants qui trouvent que l'anglais suffit sont des cadres.¹¹

De plus, un employé Norvégien a souligné comment (17) « il y a parfois un mixe de culture et de langue » (N2), en parlant des difficultés liées aux barrières linguistiques. Son collègue français a également réfléchi sur ces difficultés en disant : (18) « [...] est-ce que c'est lié à la langue même, parce qu'on utilise l'anglais, ou à une différence de culture, je sais pas [sic] » (F1). En parlant des barrières culturelles, F3 a également souligné (19) qu'« en fait, le vrai problème il y est dans les non-dits. ». Cette citation souligne encore une fois qu'il n'est pas toujours facile de parler de la source de ces obstacles. Nous allons voir que les différences

¹¹ Voir la liste p.16.

culturelles jouent un rôle important dans le partenariat et qu'elles sont, notamment, liées à la communication.

Les résultats montrés ci-dessus relèvent plusieurs questions autour de la thématique des barrières dans la communication. Il se trouve que la communication en anglais n'est pas optimale. Nous nous demandons pourquoi les enjeux montrés se répètent et qu'est ce qui peut expliquer les tendances observées. Comment peut-on surmonter les difficultés liées à l'usage de l'anglais ? Quelles sont les conséquences sociales et économiques de ne pas arriver à communiquer couramment en anglais ?

4.1.2 Anglais comme *lingua franca* : « on a du mal »

Il nous semble que l'anglais comme *lingua franca* n'a pas été beaucoup discuté parmi les employés avant notre intervention. L'un des employés norvégiens (N2) n'a même pas répondu quand nous avons demandé quelle(s) langue(s) de travail il utilise avec ses collègues français. Après quelques instants de silence, il a répondu que c'était l'anglais. Son éclat de rire peut indiquer que, pour lui, le fait de communiquer en anglais est évident (1). Comme un grand nombre de réponses à cette question étaient très courtes et presque sans commentaires, nous pouvons supposer que cet avis était omniprésent. C'est comme si l'anglais n'est plus aperçu comme une langue 'étrangère' pour les employés, mais que c'est plutôt une langue commune qui s'impose automatiquement.

L'enquête ELAN souligne que dans les entreprises de technologie, telles que les entreprises dans notre cas, il est attendu que le personnel maîtrise l'anglais. Or, pour cette partie de l'analyse nous nous demandons à quel degré il faut le maîtriser. Est-ce que c'est attendu de pouvoir parler sans accent ? Et quelles sont les conséquences de ne pas avoir un niveau suffisant à l'écrit ? Comme nous allons voir, le partenariat en question semble avoir vécu des difficultés liées à ces problématiques.

En regardant toutes les réponses des employés, le fait d'utiliser l'anglais est aussi un défi. Par exemple, plusieurs employés ont remarqué qu'il y a des incompréhensions, d'autant plus que, l'anglais ne constitue pas la langue maternelle des différents interlocuteurs. En plus, des problèmes de compréhension, de l'accent et de vocabulaire sont fréquents (4,5,6 et 12). Cette question de l'accent a vraiment attiré notre attention car le commentaire venait d'un Français qui a eu des problèmes avec l'accent de son collègue norvégien (10). Comme le souligne E. Rognerud, l'un des stéréotypes lié aux Français est qu'ils ne parlent pas anglais (W).

Rognerud, 2019). Ici, nos résultats montrent qu'en fait, c'est un employé *français* qui souligne des problèmes liés à la prononciation et la communication oral chez son collègue Norvégien, à cause de son accent.

D'ailleurs, un autre employé français a souligné que les Norvégiens parlent très bien (10), une réponse qui s'aligne avec les résultats de l'EPI qui montre que les Norvégiens ont un niveau très élevé en anglais. Pourtant, nous nous demandons à quel degré un accent influence la communication entre les deux collègues. Est-ce que c'est un problème qui se répète, par exemple, quotidiennement ? Le Français suppose que c'est un problème pour ses collègues aussi, et il souligne notamment que ces incompréhensions à cause de l'accent font qu' « on a du mal » (10). Ensuite, il relativise en disant que c'est probablement un obstacle réciproque. Les employés des deux côtés, ont-ils des idées fausses de leur propre niveaux en anglais ?

La compréhension des propres compétences en anglais représente un autre élément important pour notre analyse. En effet, dans la citation (9), l'employé Norvégien souligne qu'il parle si bien anglais que c'est gênant pour 'les autres'. Il semble que c'est grâce à sa nationalité qu'il considère qu'il a un si haut niveau de maîtrise de l'anglais. En utilisant le verbe 'humilier', nous nous demandons s'il trouve que d'autres personnes étrangères ne parlent pas si bien que lui et que cela peut créer une atmosphère gênant pour eux, face à son niveau élevé. En plus, nous remarquons que l'employé N2 est un cadre dans l'entreprise. Il ne considère pas que c'est un problème de communiquer uniquement en anglais (8) et nous nous demandons si ses collègues partagent cet avis.

En regardant les réponses des deux autres employés norvégiens, nous comprenons qu'ils ont vécu des problèmes dans la communication. Par exemple, la citation (3) relève un grand souhait de pouvoir communiquer en français. Cet employé insiste sur les avantages et en analysant plus profondément ses propos, il semble que pendant l'entretien, cet employé a finalement eu l'occasion de dire à quel degré il est compliqué pour lui de ne pas pouvoir s'exprimer en français. Sa réponse élaborée nous explique ses propres pensées autour de son manque de compétence linguistique. L'anglais crée en fait des incompréhensions (5), (6) pour N3 et son collègue N1, et nous nous demandons pourquoi N2 ne l'a pas observé vu la taille modeste de l'entreprise.

Les propos de quatre des six employés indiquent que le fait de communiquer uniquement en anglais a des conséquences négatives sur l'efficacité de la collaboration. En tenant compte du

classement de la Norvège dans l'EPI, nous comprenons que cette entreprise ne mets pas des cours de français sur leur liste des priorités. Pourtant, le temps qu'ils perdent à répéter et à assurer une bonne compréhension en anglais avec leurs collègues français, pourrait-il être réduit en augmentant le niveau d'anglais ou en apprenant le français ? Rappelons que le mot 'souvent' et 'toujours' a été utilisé par plusieurs employés en parlant des obstacles dans la communication (4), (5), (13).

Même si, dans un premier temps, il nous semblait que la communication en anglais était assez fluide, nous comprenons maintenant qu'il ne faut pas sous-évaluer l'effet d'avoir uniquement une *lingua franca* dans ce partenariat. Pourtant, nous ne pouvons pas conclure qu'une deuxième ou troisième langue aurait pu résoudre tous les obstacles, mais vu les réponses des entretiens il semblerait que c'est l'une des solutions souhaitées parmi les employés. Nous avons vu comment plusieurs incompréhensions se classent sous le nom des 'malentendus'. Dans la partie suivante, nous allons donc étudier les conséquences d'avoir ces barrières linguistiques à haut fréquence dans la communication.

4.1.3 Les malentendus : « il faut répéter, je les fait répéter »

En prenant en compte toutes les réponses concernant la communication en anglais, ce sont notamment les malentendus qui semblent être l'un des problèmes majeurs pour le partenariat. Lors des entretiens, plusieurs employés reconnaissent que les malentendus peuvent être un frein à la communication (4), (5), soit parce qu'ils ne comprennent pas l'autre, soit parce qu'ils doivent se répéter. Comme nous avons vu, il se trouve également que les malentendus se produisent assez souvent (13). D'où viennent ces malentendus ? Sont-ils uniquement liés à la maîtrise de l'anglais ?

Mesurer combien de temps ce partenariat a perdu en assurant une compréhension réciproque nous semble important car, comme le précise le rapport de J.Foreman, un manque de compétence en langue étrangère peut devenir très coûteux. A ce propos, il peut se faire que les partenaires ont déjà discuté si les valeurs ajoutées pèsent plus que la perte de temps. Cela pourrait éventuellement expliquer pourquoi les malentendus existent toujours. D'une part, malgré les malentendus, les deux entreprises sont toujours partenaires. De l'autre part, il ne faut pas sous-estimer la façon dont les employés en parlent. Pour certains, les malentendus représentent un vrai problème.

Il faut également souligner que les barrières linguistiques et culturelles étaient plus fréquentes au début du partenariat (14), (13). Si nous estimons que les malentendus en font partie, la perte de temps sera encore plus grande si les partenaires n'arrivent pas à dépasser ces malentendus dès le début. Quels peuvent être les effets à long terme ? Il est intéressant de voir que les employés expliquent comment ils se sont habitués à la façon dont ils communiquent aujourd'hui (13). Jusqu'à maintenant, notre analyse a indiqué que les employés communiquent bien en sachant qu'il y a toujours des incompréhensions et des malentendus. Il est comme sous-entendu qu'ils acceptent ces obstacles, et il ne semble pas qu'ils ont fait des changements stratégiques pour rendre la communication plus efficace, ni en France, ni en Norvège. L'une des conséquences majeures des malentendus est la répétition. Considéré comme un « voleur de temps » la répétition, peut-elle entraîner encore d'autres conséquences négatives ?

Il se trouve que la répétition est le moyen le plus utilisé pour assurer une compréhension suffisante dans la communication et pour dépasser les obstacles linguistiques dans le partenariat. En effet, il apparaît que plusieurs employés sont habitués à répéter ce qu'ils ont déjà dit (9), (11). Nos données ne sauront pas indiquer s'il s'agit d'une barrière qui se produit quotidiennement. Néanmoins, plusieurs années après, un grand nombre des employés en parle toujours et l'effet actuel est qu'ils continuent de se répéter en communiquant avec leurs collègues étrangers. Il est également intéressant de savoir s'ils ont déjà réfléchi autour de cette problématique. Il se peut qu'il ne s'agit pas de simples incompréhensions linguistiques, mais que c'est lié à la façon de communiquer qui peut être ancrée dans la culture nationale.

Les employés norvégiens communiquent de manière plus directe que leurs collègues français (16). A ce propos, nous remarquons également la différence entre un langage explicite et un langage implicite dans le partenariat. En analysant la citation (16), c'est comme le mot 'poli' représente le contraire de 'direct' pour cet employé. Autrement dit, en étant aussi direct, il est presque sous-entendu qu'on est aussi moins poli. Le fait que cet employé a trouvé les Norvégiens plus directs est en lien avec les résultats du modèle de Hofstede. Le plus intéressant reste toujours cette façon de comparer la politesse des Français avec le discours direct des Norvégiens. Dans ce qui suit nous nous demandons : pourquoi les Norvégiens ne sont-ils pas si clairs dans leurs prises des décisions ? Est-ce que cela est plutôt liée à une différence de culture entre les Français et les Norvégiens ?

4.2 Différences culturelles

Pour ce deuxième thème principal, nous avons eu des résultats assez surprenants qui soulignent des différences précises entre les Norvégiens et les Français. Ce qui nous a surtout frappé est comment une partie de ces différences sont en lien avec ce qui a été présenté dans le modèle de Hofstede, un modèle qui date de la fin des années soixante. Il n'est pas évident de séparer les barrières linguistiques des différences culturelles. Or, les employés nous ont raconté des anecdotes en mettant en valeur des différences de ponctualité, des habitudes alimentaires et des différentes façons de travailler, qui constituent la base pour la présente analyse. En gardant en tête notre problématique initiale, nous nous demandons comment les partenaires arrivent à trouver des solutions au-delà de ces différences culturelles soit ensemble, soit séparément. Commençons d'abord par la présentation des résultats les plus pertinents.

4.2.1 Résultats : « un Français va penser tout de suite que le Norvégien ne comprend pas »

Dans le partenariat en question, quelles sont les différences culturelles observées entre les Français et les Norvégiens ? Les employés que nous avons interviewés nous ont donné des réponses élaborées à cette question. Ici, nous allons présenter quelques résultats clés. L'une des questions que nous avons posées était, notamment, « Dans votre coopération, quelles sont les différences culturelles que vous avez pu observer entre Français et Norvégiens ? », puis nous avons ajouté : « Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à ces différences culturelles ? ». Regardons d'abord les réponses des employés français. L'une des différences qui a été mentionnée était le tempérament scandinave :

- (20) [L]e tempérament scandinave en général, qui va être, où il n'y a pas forcément d'opposition avec, plus dans la recherche de compromis ou etc. et le tempérament français qui est plus un tempérament où il va y avoir une opposition et avoir tendance de voir les gens en blanc et noir même si c'est très cliché ce que je dis, ou très caricatural, mais c'est peut-être une idée où, les Français sont peut-être un peu plus arrogants [...] ça peut être un peu difficile au début de communiquer de manière fluide ou d'être sûr que le message passe bien [...] En fait ça peut ralentir certains projets au départ en tout cas, le temps qu'on comprenne comment communiquer. (F1)

Dans cette citation nous trouvons plusieurs aspects intéressants. Remarquons pour l'instant le fait que cet employé explique comment ce tempérament scandinave diffère du français : d'après lui, en Scandinavie, on travaille pour trouver des solutions qui peuvent être acceptées par les deux parts, alors qu'en France, les contradictions sont plus fréquentes. Le même

employé dit ensuite que ces différences culturelles pourraient créer des obstacles dans la communication au début du partenariat. Après, il continue en disant (21) qu'« [...] un Norvégien va pas forcément s'opposer clairement ou remettre en question ce qui va être dit d'un Français. Et un Français va penser tout de suite que le Norvégien ne comprend pas parce qu'en fait ils ne se comprennent pas [...]. » (F1). Ici, il souligne encore une fois comment les Français et les Norvégiens se comportent différemment.

Rappelons que cet employé, F1, a également dit que les Français et les Norvégiens ne se comprennent pas (2), lorsqu'il était question des barrières linguistiques. Le fait qu'il le répète ici attire notre attention et nous allons l'analyser plus tard. De ces citations, nous comprenons comment ces deux thèmes, les barrières linguistiques et les différences culturelles, sont interconnectés. Par ailleurs, l'employé ajoute que cette différence de « tempérament » peut « ralentir certains projets au départ [...] ». Il évoque ainsi une conséquence de cette différence entre Français et Norvégiens : celui du retard. Nous allons voir dans notre analyse comment cela pourrait rendre le partenariat moins efficace.

Un autre employé Français, nous fait remarquer (22) qu'« [...] en Norvège, lorsqu'il y a une résolution de problème, on tient au courant, de manière assez fréquente, le client » (F2). Ensuite, il ajoute (23) qu'« [...] en France on a tendance à attendre d'avoir la solution, même si ça prend 3-4 jours ou une semaine, pour la communiquer au client » (F2). Il y a donc une différence entre les deux partenaires quand il s'agit d'informer les uns et les autres sur un projet : en Norvège, ils le font plus souvent qu'en France. Son collègue parle de la même différence culturelle :

(24) [L]es Norvégiens attendent une réponse tout de suite, même si elle n'est pas complète [...] je vais attendre plusieurs jours, parce que je vais avoir la réponse à cent pourcent Et je pense que ça doit être frustrant pour mes collègues norvégiens parce qu'ils ont l'impression que je pense pas à eux mais, et à leur problème, mais en fait j'y pense, et je vais juste aller les voir une fois que j'ai consolidé la réponse et que je suis sûr à cent pourcent. (F3)

Ces deux employés Français, F2 et F3, mentionnent chacun cette différence et ils partagent l'idée que la fréquence de communication autour d'un problème est différente entre les employés des deux entreprises. Finalement, F2 a ajouté qu'il y a une différence des heures de travail : (25) « vu que, les norvégiens travaillent plus de 7h30 jusqu'à 16h00 [...] » (F2). Son collègue norvégien dit également que « j'aurais bien mangé, mais les Français ne mangent pas avant deux heures, ils aiment prendre une à deux heures pour le déjeuner, et après j'ai en fait

fini de travailler » (N3). Cette citation souligne encore une fois la différence des heures de travail entre la France et la Norvège.

Passons maintenant aux employés norvégiens. En parlant des différences culturelles, un employé dit que (26) « [...] d'un point de vue général, peut-être que je les perçois comme un peu plus stricts, ou bien, pas aussi libres que nous [...], on peut être plus ouverts à essayer de nouvelles choses [...] » (N1). Ici, il parle d'abord des Français qu'il trouve moins libres que les Norvégiens dans ce contexte de travail coopératif. De plus, il souligne que les Norvégiens diffèrent des Français car ils sont plus innovants. Plus tard dans la conversation, il ajoute que (27) « lorsqu'ils ont pris une décision, la décision est prise pour tout le monde, et il faut des arguments assez convaincants pour retourner la situation [...] » (N1). Nous comprenons qu'il parle de ses collègues Français et qu'il souligne comment ils sont assez définitifs dans leurs décisions. Pour finir, l'employé norvégien revient sur les Norvégiens en ajoutant (28) qu'« on se considère comme un peu plus flexible » (N1). Encore une fois, d'après cet employé, les Norvégiens s'adaptent plus facilement que les Français.

Les résultats que nous allons présenter maintenant sont très concrets. Commençons par ce que dit N2 sur la structure de l'entreprise française (29) : « [...] c'est une organisation qui est hiérarchiquement contrôlée » (N2). Dans cette citation, nous remarquons le mot « hiérarchie » et le mot « contrôlé ». Le même employé a également eu des réflexions autour des différences culturelles d'un point de vue historique (30) « ils [les Français] ont leur âge d'or avec le roi Louis IV [sic], mais la culture est très diversifiée là-bas [...] ils ont un passé colonial et nous, on a été une nation pauvre. » (N2). Comment ces aspects historiques influencent-ils les employés du partenariat ? Nous analysons cette citation dans le chapitre suivant.

Ensuite, en parlant des différences culturelles, un autre employé Norvégien a parlé des différences de ponctualité entre les Norvégiens et les Français. En général, il trouve que les Norvégiens sont plus ponctuels que les Français. Il nous donne un exemple concret d'une situation où il a dû attendre son collègue français pendant une heure. L'aspect le plus intéressant pour nous, c'est qu'il a changé son habitude de ponctualité pour s'adapter à la culture française, même sans compromis. Il a d'abord dit qu'il s'agit d'une différence en ce qui concerne (31) « [...] l'idée du temps. » (N3). Il élabore cette idée en disant :

- (32) Les Français sont un peu plus vagues concernant le temps. Alors que nous, les Norvégiens, on est plus du genre « si on dit à 9 heures, on arrive à 9 heures », tandis que les Français ajoutent 40 à 20 minutes, [...]. Une fois c'était, oui, il est venu une heure plus tard sans me prévenir, c'est un peu comme ça [...] ils ont juste dit 'désolé, le petit déjeuner a pris un peu plus de temps', donc c'est un peu comme ça « OK ?! » [...]. quand je travaille avec eux, j'ai pris l'habitude de venir après qu'ils soient venus donc j'ai commencé à dire 'vous devez dire quand vous êtes là' et je viendrai parce que sinon je perds mon temps, malheureusement, donc, ils ont une culture du temps complètement différente là-bas. (N3)

Nous avons trouvé cette citation très significative, surtout ce qui concerne le comportement du Norvégien face aux habitudes de ses collègues français. Nous allons l'analyser plus profondément plus loin. Les résultats que nous avons montré dans ce chapitre ont été très variés. Tous les participants nous ont donné des exemples des différences culturelles qui sont présentes dans le partenariat. Alors, nous nous demandons alors qu'est-ce qu'ils font pour réussir au-delà de ces différences. Pour pallier les difficultés liées à la communication, quels sont les astuces qui leur assurent une compréhension suffisante ? Dans ce qui suit, nous nous demandons d'abord, plus généralement : comment les différences culturelles influencent-elles la réussite du partenariat ?

4.2.2 Habitudes de travail : « je vais juste aller les voir une fois que j'ai consolidé la réponse »

Plusieurs employés partagent l'idée que les Norvégiens et les Français n'ont pas les mêmes habitudes de travail. Par exemple, lorsqu'il y a une résolution de problème, deux employés français (F2, F3) ont remarqué que leurs collègues Norvégiens fournissent leurs mises à jours plus fréquemment qu'eux. À cet égard, il semble que les Norvégiens veulent s'impliquer tout au long du processus et qu'au contraire, les Français ne semblent pas impliquer leurs collègues Norvégiens de la même façon, avant d'avoir trouvé la solution du problème.

Comment les employés du partenariat travaillent-ils pour garder un flux d'information équilibré ? D'un côté, il semble important pour les employés Norvégiens d'avoir une communication transparente et de parler assez souvent avec leurs collègues Français sur l'avancement d'un problème (22, 23 et 24). De ce fait, nous pouvons imaginer qu'ils mettent en valeur l'importance de partager l'information tout au long d'un processus. En plus, cette façon de communiquer ouvre la possibilité d'inclure leurs collègues dans des prises de décisions. De l'autre côté, il semble que les Français ont l'habitude de travailler de façon séparée, voire interne, pour trouver une solution au problème avant de la communiquer aux collègues norvégiens. Qu'est-ce qui peut expliquer cette différence ?

Comme l'affirme Hofstede, il semble que la communication dans une entreprise norvégienne est plutôt participative. Selon Hofstede, la société norvégienne a une distance hiérarchique dite faible, et dans une telle société on insiste sur la coopération. Ces conclusions sont en concordance avec les résultats de notre étude. En revanche, les Français affirment eux-mêmes qu'ils ne travaillent pas de la même façon que les Norvégiens. Ils ont l'habitude de trouver la solution du problème en autonomie (23). Lorsque nous comparons ce résultat avec ce qui est proposé de Hofstede dans la deuxième dimension culturelle, nous voyons que les résultats sont conformes. En effet, la France représente une société plus individualiste que la société norvégienne, ce qui pourrait expliquer pourquoi les employés français ont tendance à résoudre le problème en autonomie au lieu d'inclure leurs collègues norvégiens tout au long du processus. A ce propos, il est intéressant de se demander à quel degré cette dimension peut influencer les négociations et surtout les prises de décisions dans le partenariat.

4.2.3 Les négociations : « lorsqu'ils ont pris une décision, la décision est prise pour tout le monde »

Le modèle de Hofstede nous a montré une différence significative entre les Français et les Norvégiens en ce qui concerne la manière dont les membres d'une société abordent le risque. La citation (22) confirme à la théorie de Hofstede. En effet, les Norvégiens éprouvent moins le besoin de contrôler l'incertitude, dans ce cas, comment résoudre le problème. En revanche, comme le souligne F1, les contradictions sont plus fréquentes chez les Français, et ils ont tendance à ne pas vouloir changer d'avis. Cela est en lien avec ce que dit N1 (27). Ces différentes manières de se comporter représentent l'une des points de divergence les plus remarquables entre la culture française et la culture norvégienne.

En nous rappelant l'analyse du premier thème concernant les barrières linguistiques, nous avons vu que les Norvégiens ont une manière de communiquer qui est plus directe que les Français. Pourtant, nous comprenons que cela ne s'applique pas dans la manière dont les Norvégiens se comportent dans la prise des décisions communes. On aurait pu penser qu'avec une communication claire et directe, les Norvégiens étaient prêts à s'exprimer clairement dans les négociations. Cependant, il semble que ce sont les Français qui sont les plus directs dans ces situations. Qu'est-ce qui peut expliquer une telle tendance ?

Les travaux de Hofstede et Hellekjær, semblent indiquer que les pays Scandinaves se distinguent du reste de l'Europe quand il s'agit des difficultés vécues à cause des différences culturelles. Nous pouvons imaginer que les Norvégiens dans le partenariat ont pris l'habitude de s'adapter des autres cultures, car ils représentent une société qui, historiquement, n'a pas été une puissance mondiale comme la France. N2 a réfléchi autour de cette thématique, qui sous-entend, peut-être, sa façon de s'excuser ou d'expliquer pourquoi il se laisse « dominer » par le partenaire français dans les prises de décisions (30).

En évoquant le sujet des différences culturelles liées à la nationalité des employés nous notons comment les employés parlent des 'Français' et des 'Norvégiens' au lieu de dire, par exemple, 'collègues' (2, 20 et 24). Nous remarquons également une tendance récurrente à décrire les problèmes en utilisant le pronom 'on' (10, 7, 13, 15, etc.) Nous ne savons pas si l'intention est de généraliser ces réponses, mais cela pourrait éventuellement montrer une certaine tendance à inclure plusieurs employés quand on parle d'obstacles. De même, cela pourrait éventuellement montrer que les employés ont parlé des obstacles linguistiques et culturels en interne, dans leur propre entreprise, mais qu'ils ne les ont pas discutés ensemble dans le partenariat.

Un autre élément important à noter est comment les différences culturelles peuvent créer des retards dans les projets (20). Il est intéressant d'imaginer des scénarios qui expliquent ces retards. Est-ce lié aux Norvégiens qui prennent du temps pour discuter en interne comment ils peuvent trouver des compromis ? Ou est-ce plutôt dû aux Français qui cherchent à trouver la bonne solution ? De toute façon, il est important de souligner que nous ne souhaitons pas généraliser cette façon de négocier, mais en nous basant sur les théories de Hofstede, nous remarquons quand-même que les différences montrées ci-dessus sont des tendances liées à la culture nationale qui restent, nous semble-t-il, toujours actuelles. Nous avons montré que l'une des conséquences des différences culturelles pourrait être le retard des projets.

4.2.4 Ponctualité : « ils ont une culture du temps complètement différente là-bas »

L'un des employés de l'entreprise norvégienne a pris beaucoup de temps pour parler d'une expérience précise où il a été assez surpris par ses collègues français qui ne respectaient pas l'heure prévue pour un rendez-vous. Dans la citation (25), nous comprenons que pour N3, la

ponctualité est une affaire de bon sens. Il semble que N3 s'attendait à ce que ses collègues, venus en Norvège de France, allaient s'adapter à la conception du temps qui domine la culture norvégienne. D'après lui, les Norvégiens, lui-même inclus, sont toujours ponctuels. Dans le cas précis présenté par N3, les Français étaient en retard. Il y avait ainsi une perception divergente de ponctualité entre les deux partenaires.

Que fait l'employé norvégien dans cette situation ? D'abord, nous nous attendons à une réponse où il explique qu'il a trouvé un compromis. Pourtant, il semble que le Norvégien s'adapte complètement à l'habitude de ses collègues français. En fait, il ne les attend plus. Maintenant, quand ils ont prévu un rendez-vous, l'employé norvégien attend qu'ils soient sur place avant de venir les voir. Cette façon de s'adapter pour s'accorder aux employés de l'entreprise française nous surprend. On pourrait voir une tendance similaire en étudiant la quatrième dimension du modèle de Hofstede, qui montre que la relation à l'incertitude et à l'ambiguïté est beaucoup moins forte chez les Français que chez les Norvégiens. Cela implique qu'en France, on s'attend à avoir des règlements et des structures à suivre. Pourtant, même si l'employé norvégien a précisé que le rendez-vous était à neuf heures du matin, les Français ne l'ont pas respecté. Est-ce que cela peut s'expliquer par un besoin d'être en charge des horaires de rendez-vous eux-mêmes ? Pour la part des Norvégiens, il est difficile d'analyser cette expérience avec le modèle de Hofstede, car le score est à 50/100 et ne donne pas de préférence. Nous souhaitons quand même souligner que c'est un score plus bas que celui de la France. Cela pourrait éventuellement expliquer pourquoi le Norvégien n'a pas de problème à s'adapter dans les situations ambiguës et que c'est lui qui s'adapte toujours.

Il faut également analyser la fréquence de cette problématique. Est-ce que cela arrive souvent ? Est-ce que c'est un obstacle réciproque ? Comment travaillent-ils pour trouver une meilleure compréhension des horaires des rendez-vous ? Le fait que l'employé norvégien parle au présent, qu'il explique comment il s'adapte, et que maintenant il a changé ses habitudes ponctuelles pourrait indiquer que cette différence entre lui et ses collègues français persiste toujours. Quels sont les signes qu'il donne aux autres en acceptant un tel retard ? D'un côté, nous pouvons imaginer que cela crée des répercussions dans d'autres situations et que les Français s'habituent à être le modèle à suivre. De l'autre côté, ce geste peut bien être si apprécié par les Français qu'il sera bénéfique pour les Norvégiens dans un autre contexte.

Nous remarquons également que les Français excusent le retard en disant qu'ils étaient en train de manger. La tradition culinaire fait partie de l'identité des Français depuis fort longtemps. Elle occupe une place centrale dans leur histoire et la cuisine française est reconnue globalement. Nous comprenons que le Norvégien a vécu cette priorité comme surprenante. Ce qui est intéressant ici est comment cette excuse évoque un sentiment de frustration chez le Norvégien, car sa première réaction était « OK ?! » (32). Cela nous indique que qu'il trouve choquant le fait d'être en retard à cause d'un simple petit déjeuner. En outre, il ne s'agit peut-être pas de la cause du retard, mais tout simplement du fait que les employés français n'ont pas prévenu l'employé norvégien.

Dans cette partie de l'analyse, nous avons vu que les différences entre les Norvégiens et les Français peuvent avoir des conséquences assez négatives sur l'efficacité du partenariat. En effet, nous avons remarqué que les employés ont vécu des problèmes liés à ces différences, tels que le retard et des situations ambiguës. Maintenant, il semble que l'un des plus grands défis du partenariat est de trouver les moyens pour faire face à ces obstacles, qui sont toujours présents.

4.3. Critères de réussite et conseils : « il faut s'attendre au départ à ne rien comprendre »

Dans la transition du thème des différences culturelles aux critères de réussite, nous avons posé des questions qui donnaient l'occasion aux participants de commencer à réfléchir sur la réussite du partenariat. L'une des questions était : « D'après vous, comment avez-vous réussi votre partenariat avec vos collègues étrangers au-delà de vos différences culturelles, et quels sont les critères de réussite ? ». Les réponses à cette question révélaient trois critères qui étaient presque omniprésents dans les entretiens : une communication claire, la transparence et la confiance. Pour illustrer ce résultat, nous pouvons regarder l'une des citations qui évoque tous ces aspects :

- (33) Le fait qu'on a été très ouvert et qu'on a dit ce qu'on souhaitait. On a également livré comme promis. [...] ils ont gagné de la confiance en nous et puisqu'on a répondu à nos promesses, ils nous ont aussi inclus [...] C'est important d'avoir réalisé qu'on s'améliore mutuellement. (N1)

Dans cette citation, nous remarquons ces trois éléments : une communication claire et transparente (« on a dit ce qu'on souhaitait »), et la confiance (ils ont « livré comme promis »). Nous avons également observé que tous les participants ont parlé d'une manière

assez positive autour des questions concernant la réussite du partenariat, et qu'ils mettaient l'accent sur leur réussite commune, au lieu de continuer à parler des défis dans le partenariat.

Après avoir parlé des critères de réussite pour le partenariat en question, nous avons posé des questions autour des conseils pour les entreprises souhaitant engager une relation similaire. A ce propos, nous avons posé les deux questions suivantes : « D'après vous, à quel degré les compétences en langue et en culture sont-elles décisives pour la réussite de ce partenariat franco-norvégien ? » et « Quels conseils donneriez-vous aux entreprises souhaitant engager un partenariat franco-norvégien dans le futur ? ». Nous allons commenter quelques citations clés dans les réponses à ces questions et présenter les trois conseils de l'entreprise norvégienne et les trois conseils de l'entreprise française les plus importants.

Nous précisons que les réponses à ces deux questions ont été assez similaires et nous avons eu l'impression que tous les six participants étaient plus ou moins d'accord sur ce qu'il faut garder en tête en entrant dans un tel partenariat. En général, plusieurs des employés parlaient des barrières linguistiques en anglais et, par conséquent, l'importance d'avoir un dialogue clair. En effet, cet avis était omniprésent. Ils mentionnaient également comment une bonne communication en général était l'élément clé pour réussir ce partenariat au-delà des différences culturelles.

Pour présenter les conseils de manière plus spécifique, commençons par l'entreprise norvégienne. Les participants ont mis l'accent sur deux aspects : l'honnêteté et la transparence. Pour eux, c'est également important de pouvoir créer un esprit d'équipe entre les deux entreprises. Pour souligner cela, N1 nous a dit qu'il faut (34) « [...] être tout à fait honnête sur le but, pour qu'il n'y ait pas de méfiance [...] » et que (35) « [...] ensemble, on peut vendre quelque chose de plus que ce qu'on peut faire individuellement ». Nous remarquons que cet employé se concentre surtout sur l'aspect commercial et la possibilité d'augmenter les ventes mutuellement.

Passons maintenant à l'entreprise française. En parlant de la réussite malgré les différences culturelles, un employé français a conclu qu'il faut accepter ces différences : (36) « Il faut se mettre en tête que la Norvège est un pays différent dans sa façon de fonctionner et dans sa culture [...] » (F1). Un autre aspect important pour cet employé était d'avoir un objectif commun dès le début du partenariat et il a ajouté qu'il faut (37) « [...] s'attendre au départ à

ne rien comprendre avec des gens avec qui on va discuter au début. » (N1). Finalement, l'un des employés a mentionné la rigueur de travail norvégienne : (38) « [...] au niveau de culture on sait qu'il y a une rigueur de travail chez les Norvégiens et, qui fait que, on peut leur faire confiance [...] » (F2).

Pour résumer cette partie, nous répétons les conseils les plus importants. Les employés de l'entreprise française donnaient trois conseils clés pour un partenariat similaire: une accepte des différences culturelles, établir une relation de confiance, trouver un objectif commun au départ. Selon les employés norvégiens, il est important de : créer un esprit d'équipe et d'être honnête sur l'objectif de l'entreprise en entrant dans le partenariat. Les critères de réussite et les conseils reste un thème très important qui donne l'occasion de résumer comment les partenaires ont réussi leur coopération. Notre attention a surtout été attiré par le fait que l'ensemble des conseils sont assez vagues. C'est à dire que, même si les conseils sont précis, les employés n'élaborent pas pourquoi ils en parlent ou comment ces conseils ont été des éléments clés dans leur propre réussite. Dans l'ensemble des entretiens, nous avons eu l'impression que les employés des deux entreprises n'avaient pas vraiment réfléchi sur l'effet potentiel d'avoir les barrières linguistiques et culturelles dans l'angle mort.

En parlant des critères de réussite, le fait d'avoir un objectif commun et de travailler ensemble pour livrer comme promis sont des aspects récurrents (33 et 35). Ces éléments de réponses confirment l'impression que ce partenariat est vraiment réussi sur plusieurs dimensions. Pourtant, il semble encore une fois que la valeur de pouvoir communiquer de manière plus efficace reste négligée. Même si on mentionne l'importance d'avoir un bon dialogue, personne ne discute les méthodes choisies pour l'assurer. Comme nous l'avons vu, les employés des deux entreprises continuent toujours à vivre des incompréhensions et les malentendus fleurissent en communiquant les uns avec les autres. Ensuite, nous remarquons que personne n'évoque des stratégies pour dépasser ces obstacles montrés dans les premières parties des entretiens.

5. Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de présenter comment un partenariat franco-norvégien a réussi au-delà des différences linguistiques et culturelles à travers une étude de cas. Nous avons cherché à connaître les critères de réussite pour le partenariat en question, ainsi que des conseils pour d'autres entreprises qui souhaitent entrer dans une coopération similaire dans l'avenir. Nous avons fait une analyse des résultats des entretiens avec trois employés norvégiens et trois employés français en lien avec nos trois thèmes principaux : les barrières linguistiques, les différences culturelles et les critères de réussite avec le but de confronter, confirmer ou compléter les théories de Hofstede et Hellekjær, entre autres.

En général, nous avons pu constater qu'il faut faire attention à ne pas sous-estimer les barrières linguistiques et les différences culturelles, surtout au début du partenariat. Ces éléments peuvent susciter des conséquences assez négatives sur la communication qui provoquent un manque d'efficacité dans la coopération. En effet, les résultats montrent que les employés ont tous vécu des difficultés que ce soit lié aux barrières linguistiques ou culturelles. En plus, il semble que ces thématiques restent, à un certain degré, dans l'angle mort des employés et qu'ils n'en ont jamais réellement parlé. Les deux entreprises sont quand même très compatibles sous plusieurs aspects, surtout concernant les critères de réussite et les conseils. Il est clair qu'il existe une attitude chaleureuse entre les deux partenaires et que le fait de s'améliorer mutuellement contribue à un enrichissement du cadre professionnel.

Les barrières linguistiques et les différences culturelles ont été largement évoquées comme étant les axes majeurs dans notre analyse. Concernant la communication, les résultats obtenus indiquent que l'usage de l'anglais comme la seule *lingua franca* n'est pas bénéfique. Dans cette perspective, nos résultats sont compatibles avec les travaux de Hellekjær, et ce mémoire conclut aussi que « l'anglais ne suffit pas ! ». Parmi les plus grandes barrières linguistiques sont les malentendus, la répétition, les incompréhensions et la prononciation. Ces éléments nous permettent de conclure que, dans notre étude de cas, la conséquence la plus négative est celui de la perte du temps, et plus précisément, les retards des projets. Il faut se demander si les valeurs ajoutées pèsent plus que cette perte de temps et, potentiellement, une perte de bénéfice. La façon dont certains employés parlent des obstacles en communiquant en anglais, souligne la nécessité de remettre en question le rapport EPI et le rapport ELAN en affirmant, contrairement à ce que soutiennent ces rapports, que le niveau

d'anglais, surtout à l'oral, n'est pas suffisant. Certes, les partenaires réussissent à communiquer, mais selon nous, il faudrait quand même améliorer le niveau d'anglais, ou utiliser une autre langue, comme le français, pour rendre le partenariat plus efficace.

Il n'est pas évident de séparer les barrières linguistiques des différences culturelles et les résultats ont montré qu'ils sont, en effet, interconnectés. Nous avons identifié plusieurs problématiques culturelles vécues entre les employés. Généralement, les employés français et les employés norvégiens ont des différentes habitudes de travail. Nous avons pu constater des différences culturelles concernant les prises des décisions, la ponctualité, la notion de compromis et le flux d'information. Pour réussir au-delà de ces défis, il semble que les employés norvégiens se sont habitués à leur présence et que les caractéristiques culturelles françaises fondamentales tels que la pause déjeuner, ont été respectées. Pour les Français, ces problématiques étaient plus complexes au début du partenariat et il semble qu'eux aussi, arrivent à s'adapter à la culture norvégienne aujourd'hui.

Les critères de réussite et les conseils des employés suggèrent qu'il faut avoir un objectif commun et un bon dialogue dès le début d'un tel partenariat. Une attention particulière a été accordée à l'usage de l'anglais comme la seule *lingua franca* et nous avons pu constater que la communication en anglais représente l'une des plus grandes barrières pour notre cas précis. De notre côté, nous recommandons aux cadres de donner des cours d'anglais, ou en Norvège des cours de français, afin d'assurer une meilleure compréhension réciproque entre les collègues. Avant d'entrer en contact avec le partenariat, qui font partie du même domaine d'activité, nous avons eu cette hypothèse : les partenaires ne valorisent pas une grande compréhension culturelle et linguistique car cela n'est pas décisif pour la réussite de leur coopération.

Cela dit, nous nous attendons à des résultats moins surprenants concernant l'usage de l'anglais car les employés peuvent communiquer en utilisant le même langage technique. Les résultats montrent que les enjeux linguistiques et culturelles se trouvent à l'arrière-plan dans les entreprises et de ce fait, notre hypothèse est confirmée. Cependant, la question de réussite est plus complexe et elle dépend de la définition d'un partenariat *réussi*. En guise de conclusion, nos résultats suggèrent qu'en augmentant le niveau de maîtrise de l'anglais et avec une meilleure compréhension des différences culturelles, ces dimensions du partenariat

réussissent aussi. De plus, pour l'entreprise norvégienne, des cours de français ciblé, semble être un vrai avantage.

Poursuivre cette recherche en élargissant l'échantillon des entreprises nous semble très important car il existe peu d'études récentes sur ces sujets. En somme, les résultats de ce mémoire, même s'ils se limitent à deux entreprises, peuvent servir à mieux comprendre les variables linguistiques et culturelles qui déterminent la réussite du partenariat franco-norvégien en question. Malgré des aspects négatifs, nous constatons que le fait de réussir un partenariat franco-norvégien au-delà des différences linguistiques et culturelles est absolument réalisable et qu'un tel partenariat a plusieurs avantages inestimables.

Bibliographie

- ccfn.no. (2019, 25.09.2019). Celebration of the 100Y, Forum Sustainable Future, BtoB & Gala Dinner. Repéré le 28.10 2020 à <https://www.ccfn.no/no/nyheter/n/news/throwback-french-norwegian-day-2019.html>
- ccfn.no. (2021). Mobilité verte. Repéré à <https://www.ccfn.no/services/voyages-detudes/mobilite-verte.html>
- Claude, G. (2019). L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étapes. Repéré le 16.11 2020 à <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>
- Donald, L. (2020, 03.02). Our mission. Repéré le 03.02 2021 à <https://www.innovasjon Norge.no/en/start-page/about/our-mission/>
- EducationFirst. (2020). EF EPI www.ef.com/epi.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Repéré à <http://livre2.com/LIVREF/F8/F008059.pdf>
- Hagen, S., Foreman-Peck, J., Nordgren, B. et Davila-Philippon, S. (2006). ELAN: Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise. London: The UK National Centre for Languages (CILT).
- Hellekjær, G. O. (2007). *Fremmedspråk i norsk næringsliv - engelsk er ikke nok!* (n° 3). hiof.no: Fremmedspråksenteret. Repéré à <https://www.hiof.no/fss/sprakvalg/fokus-pa-sprak/fullstendig-publikasjonsliste/2007-3/fokusnr3.pdf>
- Hellekjær, G. O. (2010). Språkmakt og avmakt : Bruk av og behov for fremmedspråk i statsforvaltningen. Repéré à [https://hiof.brage.unit.no/hiof-xmlui/bitstream/handle/11250/147928/20100923_FPS25_GOH\[1\].pdf?sequence=1](https://hiof.brage.unit.no/hiof-xmlui/bitstream/handle/11250/147928/20100923_FPS25_GOH[1].pdf?sequence=1)
- Hicham, H. M., Ouafae, Z. et Hafsa, L. (2016). La culture nationale et l'intégration relationnelle des supply chains. *European Scientific Journal*, 12.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition : Software for the Mind*. McGraw-Hill Education.
- Hofstede-insights.com. (2021). Country comparison. Repéré à <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/france,norway/>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. 23-34. doi: <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023> Repéré à <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm?contenu=article>
- Kunnskapsdepartementet (2018). *Ny rammeavtale mellom Norge og Frankrike innenfor utdanning, forskning, innovasjon, næringsliv og kultur*. Repéré à <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-rammeavtale-mellom-norge-og-frankrike-innenfor-utdanning-forskning-innovasjon-naringsliv-og-kultur/id2611025/>
- Labrousche, G. et Levy, R. (2019). Pourquoi rester en «ville moyenne» ? Le cas d'entreprises agroalimentaires d'Occitanie. doi: <https://doi.org/10.4000/economierurale.6706> Repéré à <https://journals.openedition.org/economierurale/6706#quotation>
- NHO. (2021). Tall og fakta om internasjonal handel og samarbeid. Repéré à <https://www.nho.no/analyse/tall-fakta-internasjonalt-handel-samarbeid/#part1>
- Pawle, L. (2013). Language skills deficit costs the UK £48bn a year. Repéré à <https://www.theguardian.com/education/2013/dec/10/language-skills-deficit-costs-uk-economy>
- Sent, E.-M. et Kroese, A. (2020). Commemorating Geert Hofstede, a pioneer in the study of culture and institutions. doi: <https://doi.org/10.1017/S174413742000051X> Repéré à <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-institutional->

economics/article/commemorating-geert-hofstede-a-pioneer-in-the-study-of-culture-and-institutions/CEFFE024FDAC0F44D45146707351EE40

Tessier, É. (2020). 4 étapes pour analyser des données qualitatives. Repéré à

https://dynamocollectivo.com/blogue/lanalyse-de-donnees-qualitatives-en-4-etapes/#_ftnref1

Thanh, M. N. (2013). *Différences culturelles au travail: l'impact sur l'intégration et la santé*

des travailleurs étrangers. Repéré à <https://core.ac.uk/download/pdf/55653198.pdf>

W. Rognerud, E. (2019, 30.9). Frankrike i Blindsonen. Repéré le 24.4 2020 à

<https://www.innovasjon Norge.no/no/verktoy/eksport-og-internasjonalsatsing/markedsmuligheter/markedsmuligheter-artikler/oppdatert/frankrike-i-blindsonen/>

Annexe 1 : guide d’entretien, version française

Avant l’entretien.

Contexte : Lieu de travail, titre du poste

Commencement et information.

Pour commencer je vous rappelle que vous demeurez libre de mettre fin à votre participation quand vous le souhaitez. Comme vous savez, mon projet porte entre autres sur les différences culturelles et je souhaite étudier, à travers cette une étude de cas, comment AA et EM maîtrisent le développement de vos relations en fonction des différences que représentent la langue et la culture. Je vais enregistrer cet entretien et les réponses enregistrées seront supprimées à la fin de la présente recherche. Vos réponses soient conservées sous forme codée, en utilisant la forme suivante : employé 1, 2 ou 3 de l'entreprise française. Il est également important de souligner que vous ne devez pas mentionner de noms ni d'autres caractéristiques identifiables durant l’entretien. Tout cela est-il tout à fait clair pour vous ? Avez-vous des questions avant de commencer l’entretien ?

| Thèmes genreux | Questions | Explications/Questions supplémentaires |
|--|--|--|
| Intro. Conversation informelle sur le partenariat en général | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pour commencer, quel est votre rôle dans ce partenariat franco-norvégien ? 2. Est-ce que vous pouvez expliquer brièvement comment et pourquoi l’entreprise F ont engagé une relation de partenariat avec l’entreprise N ? | |
| Les barrières linguistiques | <ol style="list-style-type: none"> 1. En parlant avec vos collègues norvégiens quelles langues utilisez-vous ? 2. D’après vous, à quel degré est-il utile que vos collègues norvégiens (direction, ingénieurs) arrivent à comprendre et se faire comprendre en français ? 3. En communiquant avec vos collègues de l’entreprise norvégienne avez-vous rencontré | <ol style="list-style-type: none"> 1. Si vous utilisez plusieurs langues, merci de le préciser 2. À l’oral et à l’écrit. Préciser si c’est dans les contextes sociales et/ou professionnels 3. Si oui, lesquels ? comment avez-vous résolu cette difficulté ? |

| | | |
|------------------------------------|--|--|
| | des difficultés/obstacles liées aux barrières linguistiques ? | Si non : pourquoi pas ? à votre avis. |
| Les différences culturelles | <p>1. En coopérant avec l'entreprise norvégienne quelles sont les différences culturelles que vous avez pu observer entre Français et Norvégiens ?</p> <p>2. D'après vous, comment avez-vous réussi votre partenariat avec vos collègues norvégiens au-delà de vos différences culturelles ?</p> | <p>1. Avez-vous rencontré des difficultés liées à ces différences culturelles ? Si oui, lesquels?</p> <p>2. Quels sont les critères de réussite.</p> |
| Critères de réussite | <p>1. D'après vous, à quel degré les compétences en langue et en culture sont-elles décisives pour la réussite de ce partenariat franco-norvégien ?</p> <p>2. Quels conseils donneriez-vous aux entreprises souhaitant engager une relation de partenariat franco-norvégien ?</p> | Avantages/inconvénients de ce partenariat que d'autres entreprises pourraient appliquer |
| Conseils | | |

Souhaitez-vous ajouter quelque chose, avez-vous des commentaires ?

Annexe 2 : guide d'entretien, version norvégienne

Før intervjuet.

Bakgrunnsopplysningar : Arbeidsplass, stillingstittel

Oppstart og informasjon.

Masteroppgåve om kulturforskjellar og språklege barrierar i eit fransk-norsk bedriftssamarbeid. Fortelle at det er lov å trekke seg både før, undervegs og etter intervjuet. Fortelle at oppgåva blir skriva på fransk. Informere om lydopptak, at opptaket blir sletta, at datamaterialet vil bli anonymisert og at namn vil bli erstatta med ansatt 1,2 eller 3 i «den norske bedrifta». Ingen, utanom andre som veit om rekrutteringa, vil kunne kjenne igjen kven som har delteke. Kven som har sagt kva er likevel anonymt. Det skal med andre ord ikkje registrerast opplysningar om andre personar som ikkje deltek i prosjektet under intervjuet. Det er derfor viktig å understreke at du ikkje må nemne namn eller eventuelle andre identifiserbare karakteristikkar når du svarer på spørsmåla/beskriv hendingar og personer. Er all denne informasjonen forståeleg? Har du spørsmål før vi begynner intervjuet?

| Tema | Spørsmål | Forklaring/Oppfølgingsspm. |
|--|---|--|
| Introduksjon Generelt om partnerskapet | 1. Kva er di rolle i dette fransk-norske partnerskapet? 2. Kan du i korte trekk fortelle om samarbeidet/partnerskapet med den franske bedrifta? Kva er formålet, kva går det ut på? | |
| Språklege barrierar | 1. Kva språk bruker du når du kommuniserer med dine franske kollegaer? 2. I kva grad meiner du det har vore nyttig/ville ha vore nyttig at du kan forstå og gjere deg forstått på fransk når du kommuniserer med dine franske kollegaer? | 1. Presiser gjerne dersom det er fleire. 2. Både munnleg og skriftleg. Presiser gjerne om dette gjeld i profesjonell og/eller sosial samanheng. |

| | | |
|---|---|---|
| | 3. I kommunikasjon med dine franske kollegaer, har du opplevd problem/utfordringar knytt til språkbarrierar? | 3. Viss <u>JA</u> : Gi konkrete eksempel. Kva type utfordring? Korleis blei dette løyst? Viss <u>NEI</u> : Kvifor trur du det ikkje har oppstått problem/utfordringar? |
| Kulturelle skilnadar | 1. Kva er dei tydelegaste kulturforskjellane du har observert/lagt merke til mellom deg og dine franske kollegaer? 2. I følge deg, korleis har dette fransk-norske partnerskapet blitt ein suksess til tross for kulturforskjellar? | 1. Nordmenn/franskmenn, ikkje organisasjonskultur. Har du opplevd problem/utfordringar i tilknytning til desse forskjellane? 2. Kva har vore/er suksessfaktorane i dette partnerskapet ? |
| Kriterier for suksess og råd til andre | 1. I kva grad meiner du at språk og kulturkompetanse er avgjerande for at dette fransk-norske partnerskapet fungerer optimalt? 2. Kva råd vil du gi til andre bedrifter som ønsker å etablere eit liknande fransk-norsk partnerskap? | 1. Grunngi gjerne svaret med å vise til konkrete eksempel/sit. 2. Vis gjerne til konkrete fordeler/ulempar i dette partnerskapet som andre kan lære av. |

Er det noko du ønsker å legge til eller kommentere?

Annexe 3 : validation du projet par NSD

17.11.2021, 08:50

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgåve om fransk-norsk bedriftssamarbeid

Referansenummer

322484

Registrert

11.03.2021 av Kaja Graaner Humberstet - kajaghu@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det humanistiske fakultet / Institutt for litteratur, områdestudier og europeiske språk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Kjerstin Aukrus, kjerstin.aukrust@ilos.uio.no, tlf: 97699488

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kaja Humberstet, kajahumberstet@gmail.com, tlf: 47827970

Prosjektperiode

04.01.2021 - 01.12.2021

Status

25.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

25.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» øverst til venstre i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må vedkommende inviteres på nytt.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>. Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.12.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Microsoft Teams er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

17.11.2021, 08:50

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Kontaktperson ved NSD: Silje Fjelberg Opsvik
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Annexe 4 : formulaire de consentement

Are you interested in taking part in the research project "How to succeed with a bilateral business relation despite cultural and linguistic differences. A French-norwegian perspective" ?

This is an inquiry about participation in a research project where the main purpose is to learn more about how a French and a norwegian start-up company have managed to develop a successful partnership despite their cultural and linguistic differences. In this letter we will give you information about the purpose of the project and what your participation will involve.

Purpose of the project

The purpose of the project is to write my master thesis (40-50 pages) as a part of my final semester at the University of Oslo. My objective is not to generalise how all French-norwegian business relations can succeed despite their cultural and linguistic differences, but to conduct a case study with emphasis on the experience of two relatively small companies with highlight on their keys to success. My aim is that the results from this case study can be useful not only for the French and the norwegian company participating in the study, but also for other start-up companies looking to enter into a French-norwegian business relation. The thesis will be written in French with a summary in norwegian.

Who is responsible for the research project?

The University of Oslo is the institution responsible for the project.

Why are you being asked to participate?

You are being asked to participate because your information is highly relevant for the thesis as you work in one of the companies and because you have a key role in this particular French-norwegian relation. In total, 6 people have been asked to participate, 3 from the norwegian company and 3 from the French company.

What does participation involve for you?

If you chose to take part in the project, this will involve that you answer approx. 8 questions in an interview via the digital platform Microsoft Teams. It will take about 30 min and the

interview will include questions about cultural and linguistic differences. Your answers will be recorded electronically with a sound recorder.

Participation is voluntary

Participation in the project is voluntary. All information about you will be made anonymous. If you chose to participate, you can withdraw your consent at any time without giving a reason. There will be no negative consequences for you if you chose not to participate or later decide to withdraw.

Your personal privacy – how we will store and use your personal data

We will only use your personal data for the purpose(s) specified in this information letter. We will process your personal data confidentially and in accordance with data protection legislation (the General Data Protection Regulation and Personal Data Act).

I will replace your name and contact details with a code. The list of names, contact details and respective codes will be stored separately from the rest of the collected data. I will store the data on a research server.

Kjerstin Aukrust and Geir Uvsløkk at the University of Oslo will have access to the personal data. In addition, Kaja Humberst, student at the University of Oslo will have access to the personal data.

What will happen to your personal data at the end of the research project?

Due to the current pandemic it is difficult to say exactly when the master's thesis will be handed in, but the research project is scheduled to end no later than December 2021. All personal data will be deleted right after the thesis has been graded.

Your rights

So long as you can be identified in the collected data, you have the right to:

access the personal data that is being processed about you

request that your personal data is deleted

request that incorrect personal data about you is corrected/rectified

receive a copy of your personal data (data portability), and

send a complaint to the Data Protection Officer or The Norwegian Data Protection Authority regarding the processing of your personal data

What gives us the right to process your personal data?

We will process your personal data based on your consent.

Based on an agreement with the University of Oslo, NSD – The Norwegian Centre for Research Data AS has assessed that the processing of personal data in this project is in accordance with data protection legislation.

Where can I find out more?

If you have questions about the project, or want to exercise your rights, contact:

- The University of Oslo via Kjerstin Aukrust. Contact details : kjerstin.aukrust@ilos.uio.no
- The University of Oslo via Geir Uvsløkk. Contact details : geir.uvslokk@ilos.uio.no
- Kaja Humberset. Contact details : kajahumberset@gmail.com
- Our Data Protection Officer: Roger Markgraf-Bye
- NSD – The Norwegian Centre for Research Data AS, by email: (personverntjenester@nsd.no) or by telephone: +47 55 58 21 17.

Yours sincerely,

Project Leader

Kjerstin Aukrust (Supervisor)

Kaja Humberset (Student)

Geir Uvsløkk (Co-supervisor)

I have received and understood information about the project “*How to succeed a bilateral business relation despite cultural and linguistic differences. A French-norwegian perspective*” and have been given the opportunity to ask questions. I give consent:

to participate in an interview

I give consent for my personal data to be processed until the end date of the project, approx.mid- December 2021

(Signed by participant, date)

