

Français et Thaïlandais, quelles pratiques communicatives dans la coopération professionnelle ?

Patchareerat YANAPRASART

CERLE, Université de Fribourg, CLA, Université de Neuchâtel.

Résumé

Par le biais des témoignages¹ vibrants de l'expérience que notre public vit quotidiennement en contexte professionnel, nous avons pu pénétrer au cœur des échanges franco-thaïs et en découvrir ou redécouvrir les diverses particularités. Il s'agit d'une étude sur la communication et les relations humaines; en optant pour une démarche qui partait de la langue, nous partions d'éléments visibles de ces échanges, de ce qui se vit au quotidien, de ce qui palpite entre les hommes qui se rencontrent et s'affrontent, en un mot nous partions du cœur de l'interaction de communication « exolingue » en lien étroit avec la gestion « interculturelle ». En présentant des malentendus culturels involontaires et des conflits imprévisibles qui ont surgi durant les interactions entre Français et Thaïlandais, à cause de leurs différences culturelles et de leurs perceptions du monde professionnel, cette étude propose une grille d'interprétation et de lecture possible des représentations, des valeurs et des comportements. Les réponses obtenues fournissent des points de réflexion et d'analyse sur le monde de la communication, sur les représentations des fonctions et des statuts, sur les rapports hiérarchiques.

Mots-clés

Communication d'entreprise, culture, management, coopération, interculture, malentendu.

French and Thais, which communicatives practices in their professional cooperation?

Abstract

By means of the vibrant evidence of the experience which our public lives daily in professional context, we have been able to penetrate in the heart of exchanges between French and Thai people, from which we discover and rediscover various specificities. This is a study of communication and human relations; by opting for a reasoning coming from language, we started from visible elements of these exchanges, from what is lived daily, from what is beating between people who meet and confront each other, in a word we started from the heart of the interaction of "exolingual" communication in a narrow bond with "cross-cultural" management. Through the presentation of involuntary cultural misunderstandings and unforeseeable conflicts which have arisen during the interactions between French and Thai partners, due to their cultural differences and their professional world perception, this study proposed a possible grid of interpretation and reading of representations, values and conducts. The responses obtained gave us some points of reflexion and of analysis on the world of communication, on the representations of functions and status, on hierarchy relationships.

Key words

Communication in enterprise, culture, management, cooperation, cross-culture, misunderstanding.

1 Notre corpus, recueilli dans un contexte franco-thaï, notamment des entreprises françaises implantées en Thaïlande, est étudié dans une perspective d'analyse du discours. La collecte de données, dans le cadre de la thèse de l'auteur, a été réalisée pendant les étés 1996 et 1997 par des entretiens semi-guidés. Nos informateurs ont été invités à parler de leurs pratiques discursives, de leur expérience quotidienne, résultant d'un échange interculturel direct (Yanaprasart 2000)

Le présent article tente de développer une analyse de la perception de leur expérience professionnelle qu'ont les Français, en tant qu'expatriés, *étrangers* dans le pays de résidence, et les Thaïlandais, employés locaux considérés comme des *non-francophones*, ainsi qu'une analyse de leur conception respective de la « culture professionnelle » dans laquelle les uns et les autres évoluent.

Pour définir la notion de « représentation », que nous appellerons également « perception », notion carrefour qui présente une grande polysémie, nous nous appuyerons sur celle de Willem Doise (1986, 83) :

Elle désigne un grand nombre de phénomènes et de processus. [...] On apprend déjà de la représentation sociale qu'elle est une instance intermédiaire entre concept et perception; qu'elle se situe sur des dimensions d'attitudes, d'informations et d'images; qu'elle contribue à la formation des conduites et à l'orientation des communications sociales; qu'elle aboutit à des processus d'objectivation, de classification et d'ancrage; qu'elle se caractérise par une focalisation sur une relation sociale et une pression à l'inférence; et surtout qu'elle s'élabore dans différentes modalités de communication : la diffusion, la propagation et la propagande.

Ce concept est aussi un instrument qui nous permettra d'analyser l'imbrication des dynamiques relationnelles avec les dynamiques représentatives constituant le noyau des processus de communication interindividuelle, intergroupale et interculturelle, dans un contexte professionnel binational.

Cet article s'articulera en deux étapes. Dans la première, nous nous interrogeons sur les interrelations entre culture, communication et milieu professionnel. Dans une seconde étape, l'analyse des représentations de l'autre véhiculées par chacun des acteurs, thaïs et français, nous aidera à décoder les valeurs sous-jacentes présidant aux modalités de communication et aux relations avec l'Autre dans le contexte d'entreprises francophones établies en Thaïlande.

A travers cet article, nous espérons que la mise en évidence des paramètres socioculturels et des différences de valeurs qui sous-tendent la communication aidera les personnes concernées à mieux identifier les attitudes communicatives de leurs partenaires de travail, afin de créer les conditions favorables à une meilleure collaboration entre professionnels.

De la culture à l'interculturalité dans la communication d'entreprise

La communication se définit comme le processus d'échange d'informations. Ce processus, dans ses phases d'émission comme de réception d'informations, est indissociable de multiples facteurs liés à l'environnement dans lequel évoluent les acteurs de la communication. Pierre Dupriez (2000), dans l'ouvrage *La résistance culturelle*, postule que « Lorsqu'une personne communique avec d'autres, c'est comme membre d'une société, comme citoyen d'un pays, appartenant à un groupe avec ses spécificités linguistique, ethnique, avec son histoire, qui ont façonné son système de valeurs et qui constituent des caractéristiques culturelles. Et celles-ci n'influencent pas seulement ce que l'on dit, mais aussi la façon de le dire, les gestes que l'on pose, les attitudes que l'on prend et la relation à l'espace ». Ce postulat fait référence à la dimension culturelle qui sous-tend la communication. La culture englobe de multiples aspects, que ce soient les coutumes, les valeurs, les croyances, les attitudes, les relations ou la signification donnée aux objets et aux gestes.

Tout comme chaque personne a son caractère, chaque entreprise a son identité et sa culture. Mais en quoi la « culture » concerne-t-elle directement l'entreprise ? On pourrait dire « en tout » ! Elle concerne les valeurs, les pratiques et les comportements des individus : comprendre les réactions, faire passer les messages, affiner le discours, créer et maintenir le contact, gérer, intégrer les individus dans une équipe cohérente, réduire les contradictions et les tensions, être capable de faire face à l'imprévu, lancer des initiatives, parvenir à ce difficile équilibre entre réflexion et décision, etc., au sein de l'entreprise.

Même s'il est vrai que la diversité socioculturelle peut constituer un obstacle au travail en commun, elle peut également servir de point d'appui à un enrichissement mutuel, à condition d'être correctement analysée et bien exploitée au service des intérêts communs. L'identification, la reconnaissance et la compréhension de la diversité sont les meilleurs outils pour pouvoir la traiter. Une difficulté souvent observée dans la communication interculturelle est que deux interprétations peuvent être vraies en même temps, ce qui peut poser problème. Nous définirons l'« interculturalité » – plutôt que l'interculturel – comme un lieu de rencontre, une plate-forme, où se confrontent plusieurs manières différentes de regarder le monde, donnant des sens différents à une même manière d'agir et de penser. En partant de ces différences, on peut construire ensemble de nouvelles manières de travailler et créer un langage commun.

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

- La *culture nationale* conditionne la vision que l'on a de la structure professionnelle. Elle peut influencer les processus organisationnels, les processus d'action ou de prise de décision;
- La *culture professionnelle* est également un paramètre important. Elle tend à séparer à l'intérieur d'une même nationalité (p. ex. façons de penser différentes de deux métiers) ou à rapprocher deux partenaires de même profession, qui partagent une formation, les concepts, les références et les valeurs d'une même culture du travail. Dans une certaine mesure, cette culture peut être conçue comme une plate-forme qui permet de surmonter des différences socioculturelles plus profondes;
- Quant à la *culture organisationnelle*, elle se construit à partir de la diversité des parcours, des compétences et des fonctions des individus évoluant dans la même structure, et peut contribuer à la création d'une culture commune, partagée par les différents acteurs de l'organisation.

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

- elles déterminent le mode d'expression, la façon de communiquer;
- elles constituent des critères de transmission, d'interprétation et de perception de messages;

- elles cadrent le contexte dans lequel le message est formulé et proposent des outils de codage et de décodage;
- elles interviennent comme facteur d'intégration en invitant l'individu à conformer ses comportements discursifs à ceux de l'entreprise.

Le cas du contexte franco-thaï

Les incompréhensions entre communicants trouvent souvent leur origine dans une méconnaissance des facteurs qui meuvent le comportement communicatif des interlocuteurs. Un des objectifs principaux de notre recherche (Yanaprasart 2002) est d'aider les managers expatriés en Thaïlande à améliorer leur efficacité lorsqu'ils travaillent étroitement avec des collègues thaïlandais. Ce que nous voulons souligner n'est pas tant « ce qu'il faut éviter » mais les occasions qui existent pour eux de développer et de renforcer les relations, de motiver les autres, d'augmenter généralement la productivité à l'intérieur de leur organisation multiculturelle et d'améliorer la communication exolingue. Le témoignage suivant illustre parfaitement cette existence de la différence dans les modes de communication :

Nous, Français, avons tendance à ne prendre en compte que le résultat premier du processus de communication : ce qui est dit ou ce qui est écrit. Nous négligeons les facteurs de temps, d'espace, de silence et de gestuelle. Or, ceux-ci ont parfois une signification bien plus fondamentale que ce que contient strictement un message reçu. Il suffit d'avoir été en Thaïlande pour se rendre compte de toute l'importance de ces facteurs indirects de la communication. (FR, cadre expatrié, 1997)

Les facilités ou difficultés rencontrées par notre public français peuvent en partie s'expliquer à la lumière des spécificités d'origine culturelle évoquées ci-dessous. Ces cadres expatriés français sont frappés par certains comportements aussi bien nationaux que professionnels des autochtones, par exemple « l'insouciance contrairement au caractère général du Français » et aussi « la gentillesse et le sourire même si nous sommes conscients que ce n'est qu'une apparence – c'est plus agréable d'avoir quelqu'un de souriant même si cela ne va pas avec l'efficacité ».

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

« Toutes ces valeurs sont des caractéristiques qui différencient le monde des affaires thaïlandais du monde occidental » (Limtanakool et Van Den Berghe 2000, 308). Cependant, ces éléments sociaux fondamentaux, qu'on retrouve dans le mode de décision, les politiques de promotion ou l'éducation, sont probablement considérés par certains hommes d'affaires français comme un obstacle à la spontanéité et à l'efficacité professionnelle : « Certains traits de caractère, bien que fort utiles dans la vie courante, plus difficiles à vivre en entreprise = trop de *Kreng Tchai*, trop de *Mai Pen Rai*, trop de respect aux chefs ... ». A ce titre, les personnes que nous avons interrogées ont également

souligné d'autres traits culturels « faibles », comme « une certaine tendance à la versatilité, la crainte de faire face aux problèmes, les manques de notion du temps, d'anticipation, de responsabilité, d'efficacité, d'imagination, d'innovation, de prise de responsabilité, d'initiative, de curiosité intellectuelle, de logique, d'esprit d'analyse, d'esprit critique et de synthèse, de rigueur intellectuelle et de constance, la peur de discuter / d'argumenter leurs idées, et une relative lenteur, l'apparence de *ne pas s'en faire*, l'orgueil (*ne pas perdre la face*), la difficulté à accepter ses erreurs et le fait de rarement essayer de comprendre, la résistance au changement, l'immobilisme, la susceptibilité, leur insouciance dans le cadre professionnel, l'incapacité à faire des choix / à décider, la difficulté à exprimer directement ses sentiments et ses opinions, les réactions en cas d'urgence, aimer trop la routine, le refus parfois de résoudre les problèmes ou de reconnaître l'existence d'un problème, *Mai Sanouk* (ennui) ». « Les Thaïs veulent travailler sans contrainte, sans pression, ce qui n'est plus possible avec la mondialisation actuelle ». « Le fait de ne pas savoir dire *non* – cela amène parfois à des situations gênantes avec des personnes sur lesquelles on compte et qui se défilent ».

Pour les Thaïlandais, que risque-t-il de leur arriver en travaillant en milieu franco-thaï ? Considérons un Thaïlandais brillant qui a fini ses études dans une université thaïlandaise prestigieuse et qui trouve un travail dans une société française à Bangkok. Les premiers jours de travail, lorsque le jeune Thaïlandais vient à son nouveau bureau, il remarque à peine les différences avec d'autres bureaux thaïs. C'est seulement quand, après environ six mois ou un an, il se retrouve à sa première évaluation de performance par son chef français, qu'il commence à sentir, vaguement, que quelque chose de différent est attendu de lui dans cette organisation. Sur le formulaire d'évaluation, il voit des termes comme *confiance en soi*, *initiative* ou *responsabilité*. Comprend-il ce que signifient ces termes ? Si sa performance doit être mesurée selon ces termes étrangers-là, sans sa compréhension entière, est-ce approprié pour lui ?

Il ressort des réponses des Français interrogés qu'ils attendent de leurs partenaires thaïs que ceux-ci participent avec confiance aux réunions, qu'ils posent régulièrement des questions, qu'ils soient occasionnellement en désaccord avec eux et qu'ils argumentent quelquefois pour convaincre leurs collègues expatriés – bref, qu'ils les confrontent efficacement. Reste à savoir combien de Thaïlandais se sentent adéquatement préparés aux attitudes et aux compétences nécessaires pour bien interpréter un tel rôle, en toute confiance. La volonté d'aider les Thaïlandais travaillant dans les organisations françaises à y construire une bonne carrière devient notre deuxième objectif.

Prenons le cas des Thaïlandais que nous avons interrogés et qui ont décidé, après des années en France, de revenir au pays natal, ils commencent une nouvelle vie et exercent une carrière avec leurs expériences et compétences acquises dans des instituts français. Ces personnes ont deux grands avantages : aisance dans une langue étrangère et capacité prouvée de s'adapter à la culture d'un autre pays. A présent, elles se préparent à entrer sur le marché du travail en Thaïlande. Le niveau d'aisance culturelle suffisant que ces gens ont développé pour réussir dans une culture du travail française peut les conduire à des confusions et difficultés lorsqu'ils sont engagés dans un nouvel emploi en Thaïlande, pays dont la culture professionnelle n'est pas axée sur des valeurs telles que l'indépendance, la confiance en soi, l'égalitarisme, la franchise, l'initiative, qualités attendues et présentes dans le discours des employeurs français, mais est plutôt basée sur

l'importance du rang ou de l'ancienneté ainsi que sur les relations et l'interdépendance (Barsoux et Lawrence 1991).

Il semble difficile pour ses compatriotes thaïs n'ayant jamais vécu à l'étranger d'accepter un Thaïlandais qui se comporte à l'étrangère. Il serait important d'aider les Thaïlandais retournant dans leur pays à re-maîtriser les compétences culturelles de leur propre pays, compétences qu'ils ont rarement utilisées pendant qu'ils étaient outre-mer. Il s'avère donc nécessaire pour eux de réexaminer comment la société fonctionne, de quelle manière le personnel local aime être motivé, dans quel contexte on exprime son désaccord avec son supérieur, quelle méthode les gens utilisent pour réparer une erreur, quelle expérience à l'étranger les aidera à analyser et à surmonter les réalités et les nécessités locales (Holmes 1995).

Certains récits, certaines anecdotes que nous avons recueillis lors de nos enquêtes sur le terrain sont particulièrement révélateurs. Nous avons trouvé que ce n'est pas seulement le style de management (Siengtai et Vadhanasindhu 1991) mais aussi le mode de communication des Thaïlandais qui sont largement influencés par les philosophies bouddhiste, hindouiste et confucianiste (le désir d'être modeste, respectueux, humble et prévenant). Lorsqu'ils font des affaires avec des Français qui ont une autre logique, reconnus comme « étant les maîtres incontestés du dribble verbal, de l'échappement, du retournement, de la négation, de la contextualisation, du questionnement croisé, de l'induction et de la généralisation, il est évident que ce n'est pas facile pour eux d'arriver à l'entente internationale » (Baudry 2003, 30). Nous invitons les lecteurs à regarder de plus près trois aspects dans lesquels des différences majeures se manifestent dans le contexte professionnel franco-thaï : la prise de décision dans le système hiérarchique, la délégation et la communication (et en particulier les styles de communication sociale, l'approche du conflit et le débat).

Prise de décision dans le système hiérarchique

A votre avis, à quel niveau les décisions devront-elles être prises ? Pensez-vous qu'une prise de décision est à prendre à un niveau hiérarchique élevé, ou préférez-vous la déléguer à des niveaux moins élevés ?

Les réponses obtenues montrent que les managers thaïs, en comparaison avec leurs homologues français, possèdent plus de pouvoir et d'autorité dans la décision et préfèrent garder la prise de décision au niveau supérieur. Ils prennent des décisions unilatérales. Dans un fonctionnement largement structuré par les relations hiérarchiques, le chef, une personne respectable et respectée, est supposé prendre toutes les décisions. Qualifié de patron, il est présumé posséder des connaissances, une sagesse ou une expérience qui dépassent la capacité standard de ses subalternes. Contrairement à cette pratique thaïe, les Français adoptent une opinion courante, selon laquelle il n'est pas nécessaire qu'un manager soit lui-même un expert dans tous les domaines. Les experts sont embauchés pour le conseiller. Egalement, les subordonnés sont là afin de lui proposer leurs opinions et même de le critiquer. Voici la remarque d'un directeur français travaillant dans une société d'automobiles :

Le salarié français développe un sentiment d'appartenance vis-à-vis de son entreprise. Mais cette appartenance est ambivalente. En effet, il n'hésitera pas à exprimer des griefs. Si un chef ne jouait pas le jeu, ses collaborateurs n'hésiteraient pas à émettre des critiques. Les patrons peuvent faire aussi des fautes. Tout le monde peut critiquer. Le collaborateur thaï n'ose pas le faire. On critique, on exprime clairement des idées. Ce n'est pas arrogant. S'exprimer de façon logique, compétente – on se regarde comme

quelqu'un de compétent – pour atteindre l'objectif. Ce sont des actes de collaboration. (FR, Directeur, Automobilité, 1997)

Alors que la société thaïe apprend à ses enfants à se conformer aux modèles sociaux, à être au diapason des autres, les Français ont tendance à développer un sens critique. La formation en France privilégie la capacité d'esprit critique, la remise en question et la logique cartésienne. C'est le point de vue d'un assistant en marketing dans l'industrie hôtelière :

Les Français sont toujours prêts à exercer le sens critique pour dénoncer telle ou telle incohérence, tel écart entre le discours ou les faits. Ils craignent de « se faire avoir ». Prêts à se donner « à fond » pour faire face à une situation d'urgence, ils veulent néanmoins conserver leur faculté de juger et... de critiquer ! Au-delà de cet esprit critique qui n'hésite pas à s'exercer, ils sont fiers d'appartenir à l'entreprise et ont envie de la voir réussir. Mais leur dévouement à l'entreprise n'est pas aveugle. Ils conservent en partie le sens de leurs intérêts. Vous voyez, ce n'est pas l'adhésion totale qui caractériserait les employés thaïs. (FR, Assistant, Hôtellerie, 1997)

Dans un pays où les distances hiérarchiques sont apparentes, il est considéré comme normal que les dirigeants jouissent de privilèges. Il y a des règlements spécifiques pour les supérieurs; les marques et symboles du rang social sont très importants. Les travaux de D. Bollinger et G. Hofstede (1987) ont mis en évidence l'existence en France d'une forte distance hiérarchique et les conséquences de cette spécificité sur l'organisation des entreprises. Les résultats de leur recherche montreraient que les subordonnés en France ont un fort besoin de dépendance et s'attendent à ce que les supérieurs agissent de manière autoritaire. Ce phénomène est également souligné par ce chef technique français :

En France, les rapports hiérarchiques feraient largement intervenir les intentions, les rapports de confiance ou de défiance. De plus, il y aurait en France un principe de modération dans la remise en cause de la situation d'autrui. En effet, le système français produit la sécurité des situations acquises : chaque individu est en partie protégé par des statuts. (FR, Chef technique, Pétrolierie, 1997)

Malgré quelques points communs dans les systèmes hiérarchiques franco-thaïs, la hiérarchie française est plutôt axée sur l'individualisme. Elle diffère de la hiérarchie collectiviste de la société thaïe, en ce sens que l'esprit individualiste se manifeste par le besoin d'avoir du temps pour sa vie personnelle et de la liberté dans son travail. Les gens préservent leur zone de liberté. Entre pairs, ils discutent du travail et répartissent les tâches eux-mêmes : c'est seulement en cas de désaccord que le supérieur intervient.

Cette spécificité française peut en effet expliquer pourquoi les Thaïlandais et les Français éprouvent parfois des difficultés dans leurs pratiques professionnelles.

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

Délégation

Considérez-vous la délégation comme une bonne chose ? Pensez-vous que l'information devrait être étroitement prise ? Ou largement partagée ?

Notre recherche aboutit à la conclusion que les managers thaïs tendent à croire que les objectifs et les informations doivent être partagés avec les subordonnés, mais ils le

croient beaucoup moins que les managers français. Sur ce sujet, une directrice thaïe exprime son opinion :

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

Ce concept reste ancré dans l'esprit d'un grand nombre de Thaïlandais fort attachés au style de management traditionnel de l'entreprise familiale thaï-chinoise, selon lequel la pratique de la gestion reste dans les mains du supérieur : mettre le plus d'informations possible dans sa tête et déléguer très peu d'affaires importantes.

D'après un manager expatrié, la délégation de pouvoirs aux subordonnés semble faisable en contexte thaï. Pour appliquer la méthode française de management, la culture thaïe n'est pas un obstacle si des stratégies de changement s'adaptent à la situation locale :

En ce qui concerne les méthodes de travail, j'insiste sur un manque d'autonomie. Il est nécessaire de guider le travail de façon précise et détaillée. Cette attitude ne va pas de soi pour moi, car je considère que j'ai en face de moi des adultes, professionnels, capables de se prendre en charge et d'élaborer une méthode de travail. Quelle solution adopter ? Il faut essayer non pas de déléguer aux gens les pouvoirs absolus mais de faire en sorte qu'ils en prennent en partie et qu'ils puissent les modeler en fonction de leur capacité. Pour être autonome, il faut se renseigner. Il est donc nécessaire que la communication horizontale soit développée. Il importe que les gens sachent où aller chercher l'information qui leur manque. (FR, Délégué, Aéronautique, 1997)

Communication

Que veut dire tout cela pour la communication interindividuelle au sein de l'entreprise ? Nous avons posé à un manager français installé depuis deux ans en Thaïlande la question suivante :

Pourriez-vous nous dire quelles sont les grandes différences entre l'entreprise que vous dirigez ici et la section que vous avez dirigée en France ?

Il pensa longuement et répondit assez délibérément :

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

Dans cette histoire, la cause du mal de tête de ce manager est un écart frustrant entre la réalité et la perception vécue de cette réalité.

Une autre question révélatrice est : croyez-vous que la communication doit être principalement directive (du haut vers le bas) ou surtout ascendante (du bas vers le haut) ? Quelqu'un peut dire : « Bien sûr, je favorise la communication bilatérale, dans les deux directions. » Parfois, ce peut être une manière de percevoir les choses. Voici celle d'un manager thaï : « Nous avons sans doute une bonne communication dans les deux directions : je parle et vous écoutez ! » Il ajoute :

A votre avis, les subalternes devraient-ils fournir l'information sans être consultés ? Dans les réunions, vaudrait-il mieux que les subordonnés écoutent leurs supérieurs ou l'inverse ? Si vous n'êtes pas de l'avis de votre chef, devriez-vous le dire ? Quelle est la fonction de la prise de parole ? (TH, Manager, Import-export, 1996)

Voici certains avis recueillis :

Ce qui semble une des difficultés d'insertion culturelle pour les Thaïlandais repose sur l'esprit critique et sur le discours de vérité. Nous avons peur de nous exprimer, de nous opposer à des idées non convaincantes, de refuser ce pour quoi nous n'avons pas la même opinion. Comparés à la mentalité thaïe, les Français ont un esprit ouvert, ils acceptent une raison et admirent le courage de se confronter à des difficultés en vue d'un bon travail. Ils veulent que tout soit clair à un moment donné : « réglez une affaire maintenant, finissez tout; si vous n'êtes pas d'accord, dites-le ». Ils n'en parlent plus, finir, c'est finir. Ils ont leur franc-parler. Et ce caractère nous impressionne. Le fait que les Thaïlandais, face aux autres, n'expriment pas ce qu'ils ressentent ou quand ils disent, ils ne disent pas tout, de peur du mécontentement de l'autre, rend l'histoire inachevée. L'incompréhension continue parce que l'un croit que l'histoire est terminée alors qu'il reste du déplaisir dans le cœur de l'autre. Je trouve que ceci diminue la qualité du travail. (TH, Employés, 1996)

Styles de communication sociale

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

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

Il ressort de cette remarque que la communication en contexte thaï s'installera en se gardant bien de briser une harmonie cosmique préétablie. Lorsqu'il s'agit d'une communication franco-thaïe, alors que l'un s'intéresse à l'idée, argumente et va tout droit au but, l'autre use d'un art de la suggestion, de paraboles et de métaphores, voire même d'antiphrases afin de faire passer le sens sans assener de fulgurantes vérités, comme à mi-dire, car la forme est plus importante que le contenu. Sans aucun doute, le parler indirect dont font beaucoup usage les Thaïlandais pose pour les Français, faute de connaissances référentielles, un problème de compréhension. Il y a des choses que l'on ne dit pas, certaines que l'on ne peut pas dire, d'autres enfin que l'on préfère dire autrement.

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

Comment expliquer ces attitudes ? Dans l'Hexagone, les différences d'opinion sont une chose à faire connaître. L'esprit critique et l'expression du désaccord constituent un échange d'informations constructif. Partant d'un échange d'informations, l'individu prend position par rapport à l'autre dans une tentative de parvenir à la vérité, à travers la confrontation de concepts, de raisonnements et de points de vue, dans la perspective d'un accord acquis en connaissance de cause. Ainsi, la communication bilatérale qui donne la liberté de discuter constitue un moyen efficace pour la transmission de messages dans cette société.

Si une étude comparative menée par J.P. Segal (1987, 1989) montre que la communication entre les différents niveaux hiérarchiques s'établit en France de façon peu directe et qu'il existe un ensemble de codes sociaux dominés par une logique des statuts, c'est-à-dire que les relations entre supérieurs et subordonnés sont déterminées en partie par les prérogatives coutumières reconnues à chacun des statuts qu'ils occupent, ces traditions semblent aller encore plus loin dans une culture favorisant l'harmonie sociale

comme en Thaïlande, où la communication unilatérale est fort utilisée car on évite d'exprimer un désaccord et on préfère le silence. Cela ne veut pas dire que les gens n'ont pas la possibilité d'exprimer un doute ou un désaccord, mais la communication du bas vers le haut de la hiérarchie trouvera d'autres voies, telles que les discussions non formelles pendant la pause-café ou le déjeuner. L'utilisation d'un intermédiaire constitue un autre moyen de faire passer un message anonyme.

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

Venant d'ailleurs, nous ne savons pas interpréter le comportement des nationaux. A chaque fois que je leur ai demandé s'ils m'ont compris ou non, les réponses sont en général « oui » puisqu'on ne répond jamais directement « non ». Donc, sur un « oui » rassurant, j'ai continué à travailler avec eux sur un malentendu. Ce n'est que beaucoup plus tard que j'ai pu constater de leur part une recherche de conformité, d'unité, de consensus et une volonté d'éviter les conflits. (FR, Assistante, Maintenance aéronautique, 1997)

Ce mode de communication sociale influence certainement le mode de fonctionnement de la communication d'entreprise. D'un côté, il faut prendre le temps nécessaire pour arriver à un consensus tandis que de l'autre, on aura tendance à argumenter en termes de propositions et de contre-propositions. Il est rare qu'un supérieur thaï, appartenant à une culture à forte distance hiérarchique où la gestion participative ne fonctionne pas, discute une tâche avec un subordonné. L'interprétation de celui-ci peut être que son supérieur ne sait plus comment faire et que donc il doit y avoir un problème dans l'entreprise. Par respect pour l'autre, l'un est là pour l'écouter de manière à pouvoir exécuter la tâche selon son ordre.

Approche du conflit

Dans leur tentative de clarifier le concept de conflit en se basant sur les acquis des sciences humaines, Dehais et Pasquier (2000) citent quelques définitions :

Au sens commun, le conflit est défini par la « Rencontre d'éléments, de sentiments contraires ou qui s'opposent » (Petit Robert) (...).

En sociologie, (...) de manière générale, « il y a conflit lorsqu'une décision ne peut être prise par les procédures habituelles », selon la définition de March et Simon (1958).

Thomas (1976) considère deux types de conflits : le conflit intra individuel qui correspond à la tendance d'un individu à fournir des réponses incompatibles entre elles, et le conflit « dyadique », entre deux entités (deux groupes, deux personnes...), qui selon l'auteur doit être vu comme un processus qui englobe la perception, les émotions, l'humeur des deux parties. Le conflit se déclenche lorsqu'une des deux entités perçoit un état de frustration chez l'autre ou si elle se sent elle-même en état de frustration vis-à-vis de l'autre entité. (...)

Coombs et Avrunin (1988) élaborent un formalisme pour les conflits et insistent sur le fait qu'un conflit intra ou inter-individuel se caractérise par une opposition entre deux réponses comportementales. (...)

Le conflit est la plupart du temps assimilé au dysfonctionnement, au problème et à la contradiction. Il est presque toujours considéré comme une entrave sur le chemin de la solution émergente. Synonyme d'échec, on s'intéresse plus à le résoudre ou à l'éviter qu'à le comprendre ou en tirer profit.

Cela étant, nous tenterons de décrire brièvement, à partir des témoignages recueillis, la perception que se fait notre public du conflit et les techniques qu'il utilise pour résoudre les conflits et en réduire les effets négatifs.

La préférence pour l'implicite parmi les Thaïlandais s'élargit effectivement à une approche indirecte du conflit. Ils adoptent une attitude qui empêche l'apparition de conflits et la confrontation directe. Il est souhaitable de s'attaquer aux problèmes de manière solidaire pour y trouver des solutions qui satisfassent toutes les parties. Ce qui n'est pas le cas dans l'approche du conflit à la française, selon ce chef du marketing :

Les Français se basent sur une conception occidentale du conflit comme quelque chose à gérer; d'autres cultures peuvent considérer le conflit comme quelque chose à accepter, à guérir ou à démêler. Dans notre approche directe du conflit, orientée sur les solutions, un conflit avec confrontation ouverte est considéré bénéfique. Nous défendons nos points de vue par une négociation intellectuelle. (FR, Chef, Textile, 1997)

A moins d'avoir conscience de ces différences subtiles, il y a un risque de malentendus dans les communications quand les managers français et thaïs s'efforcent de travailler ensemble. Les premiers attendent une participation active. Ils mettent l'accent sur l'exactitude des messages envoyés et reçus directement, le plus souvent par la précision du langage. Les seconds cherchent à comprendre la signification du non-dit. Ils accordent toute l'importance voulue au vide, au silence. L'information se transmet et se décode indirectement.

Débat

Un des phénomènes les plus remarquables par les dirigeants français, dans les réunions de remue-ménages, est que très peu de cadres thaïs participent au débat et qu'ils font rarement des commentaires lors d'un tour de table. Ces alloglottes ignorent si leurs partenaires thaïs ont le même avis ou s'ils comprennent ce qui est abordé. Le responsable français d'un bureau de production raconte ainsi :

Dans une réunion administrative, je trouve que les Français s'interrompent les uns les autres avec enthousiasme. Quand la réunion progresse, les idées sont jetées très rapidement et continuellement. Les Thaïs écoutent les autres avec attention mais ne disent rien. Plus tard, en discutant dans le hall, on s'aperçoit qu'ils ont plein d'idées différentes de celles qui sont ressorties de la réunion. (FR, Responsable, Logiciels, 1997)

Suivant la pratique thaïe, une réunion tend à fonctionner selon le modèle de la supériorité interactionnelle : question du président / réponse du subordonné / évaluation du président. Cela ne veut pas dire que les participants subordonnés n'ont pas le droit de s'exprimer; ils attendent simplement d'être expressément invités à fournir des idées – et dans ce cas, les avis sont respectueusement discrets. Il n'est donc pas surprenant de voir une partie des Thaïlandais venir aux réunions dans le but d'écouter le discours du président, et non d'échanger des points de vue. Beaucoup présument que leur devoir est de recevoir le message transmis par le président. Le droit d'interroger est plutôt unilatéral. Dans le cas inverse, assez rare, la façon de formuler les questions est cruciale. Le but des réunions est ainsi de s'assurer de la conformité des opinions et des actions au travers des messages du président ou des supérieurs.

Signalons que ce qui empêche les Thaïlandais de s'exprimer dans une conversation exolingue ne relève pas que des raisons citées ci-dessus, mais aussi de l'inégalité due à l'emploi d'une langue étrangère. Un certain nombre de cadres supérieurs thaïs rendent compte d'une grande difficulté à avoir confiance en soi en langue étrangère dans des

situations délicates ou conflictuelles. Le statut de « LNN » (locuteur non natif) est un facteur de « minorisation » dans l'interaction (Py et Jeanneret 1989). La barrière linguistique contribue à la passivité des coopérants thaïs, contraints d'utiliser une langue qu'ils maîtrisent moins bien que leurs partenaires. A cause de l'inégalité due à l'asymétrie linguistique (infériorité linguistique) et à la dissymétrie des rôles (infériorité sociale) entre les participants, le locuteur non natif de la langue parlée a tendance à céder volontairement la place dominante dans les réunions. Un professeur thaï donne son avis sur ce point :

L'incapacité de s'exprimer en langue étrangère ne provient pas principalement du problème linguistique. Elle est liée également à un mode de pensée, ou à une réalité culturelle différente des natifs de la langue. De même lorsqu'un autochtone ne répond pas à une question, ce n'est pas uniquement ou pas toujours par incompréhension linguistique. Dans bien des cas, il ne voit pas ce que l'on attend de lui. Très souvent, l'interlocuteur natif donne un sens en fonction de ce qu'il attend, compte tenu de son propre raisonnement et de sa propre réalité. (TH, Professeur, Université, 1996)

L'enjeu des débats, à savoir que celui qui parle le plus et le plus longtemps a des chances de faire valoir ses vues, de dominer la conversation et d'en être la « vedette » (Kerbrat-Orecchioni 1992), n'occupe pas une place décisive dans la pratique thaïe, malgré qu'on accepte que celui qui parle est en position haute par rapport à celui qui écoute. Il se peut donc que l'interlocuteur qui parle plus vite conclue que soit l'autre participant n'a rien à dire, soit il est linguistiquement incompetent.

Les résultats attendus des débats paraissent également refléter certains traits culturels. L'un (style compétitif) est une sorte de négociation dite distributive où l'un gagne ce que l'autre perd, vu leurs intérêts opposés. L'autre, le style intégratif, est une discussion où chacun trouve à rencontrer ses attentes (style coopératif) (Leeds 1993). Ces différences de valeurs sont mises en évidence dans le témoignage suivant :

Je trouve que les Thaïlandais, en général, recherchent dans une discussion des résultats à long terme. Nous sommes soucieux de nos intérêts mais nous ne voulons pas être agressifs. Etre compétitif est bien à condition que les résultats finaux soient ce que tous attendaient. Il faut s'assurer que personne ne perde la face, ce qui entraîne toujours un minimum de concessions. C'est la réserve asiatique, je crois. On a rarement coutume d'adopter une démarche assertive et entreprenante, appréciée dans les milieux d'affaires occidentaux. On n'aime déjà pas les divergences internes, surtout pas qu'elles soient perçues par l'extérieur. (TH, Expert, Coopération industrielle, 1996)

L'influence culturelle apparaît également dans le style et le déroulement des débats. On sait que le modèle cognitif thaï est plutôt inductif, tandis que le modèle cognitif latin est plutôt déductif. Le discours et l'argumentation seront donc construits de manière différente. L'avis suivant d'un Thaïlandais rejoint celui de Hofstede (1991), qui remarque que la pensée occidentale est analytique tandis que la pensée orientale est synthétique :

Les Français tendent à penser en termes de concepts. La réflexion, c'est leur domaine. Leur façon de formuler et d'articuler des arguments est étonnante. Je suis souvent en admiration devant leur clarté d'esprit, mais je me demande toujours pourquoi le résultat ne correspond pas à la description qu'ils vous ont faite. A mon avis, ils préfèrent la théorie à la pratique. (...)

Pour les Français, la méthodologie a une importance énorme. « Logique » est un mot clé de l'esprit français. Là où les choses se compliquent, ce qui est logique pour l'un ne le sera pas forcément pour l'autre. Mes collègues français accordent beaucoup d'importance à la forme d'une présentation, à l'analyse logique des idées. Les Thaïlandais privilégient les idées en général, le contenu global. Les Français sont rigoureux dans leurs analyses. Ils abordent les problèmes de façon plus théorique. Il arrive toujours que des Thaïlandais ne savent pas faire un rapport du genre français parce qu'ils ne connaissent pas la forme. Et il semble que les Français ne peuvent pas supporter le manque de style. Pour eux, tout doit être clair, bien présenté, étape par étape. Oui, la réflexion est le domaine des Français, ils savent formuler et articuler des

arguments. Mais je trouve qu'ils ont souvent une théorie étonnante, mais qu'elle n'est pas toujours applicable. (TH, Chef adjoint, Pneumatique, 1996)

L'absence d'esprit analytique semble à l'origine des interprétations de certains Français qui croient voir chez les Thaïlandais un refus de prendre position et un désengagement :

Manque de capacités de synthèse et d'analyse, il est très difficile pour les Thaïlandais d'identifier un angle de vue, l'approche d'un problème, ainsi qu'un point de vue, c'est-à-dire une prise de position. Cela devient encore plus grave pour la rédaction d'un rapport, dans lequel la part de réflexion personnelle est déterminante. (FR, Responsable, Journalisme, 1997)

De cette façon, on peut dire que l'image que ces expatriés ont de ces nationaux est plutôt dévalorisante, car ceux-ci ne possèdent pas les caractéristiques considérées comme positives dans le milieu du travail français. D'après ce directeur des opérations thaï,

Notre culture favorise l'approche indirecte, avec beaucoup d'introduction, la réponse lente dans un temps illimité de réflexion. J'ai l'impression que la culture française aime aussi la communication circulaire avec laquelle ils supportent bien les digressions. Néanmoins, elle se fait dans un temps moins flexible. (TH, Directeur, Agro-alimentaire, 1996)

Conclusion

Cet article a fait une étude approfondie des différences culturelles. Les catégorisations proposées ici concernant les modes de management, les styles de communication, ne sont pas des généralisations hâtives. Il ne s'agit pas, bien évidemment, d'enfermer des populations entières dans tel ou telle façon d'être, mais d'esquisser des tendances de comportements, tout en étant bien conscient du poids des particularismes individuels. L'objectif est de recenser un certain nombre de problèmes qui ont surgi, d'en rechercher les causes les plus connues et de proposer quelques pistes de réflexion pour améliorer les résultats.

A travers cet article, nous pouvons constater qu'il n'existe pas un seul style de communication d'entreprise approprié à tous les pays, mais plutôt une exigence pour les organisations de devenir un endroit profitable et plaisant pour collaborer. La communication dans un milieu professionnel multiculturel constitue un défi permanent pour celui qui est amené à agir en dehors de son territoire. Notre analyse des processus de communication dans un contexte franco-thaï a montré combien les différences, surtout culturelles, existant entre les individus pouvaient influencer positivement ou négativement le processus de communication.

C'est le moment de se rendre compte de ces différences. Une communication professionnelle interculturelle est faite de deux individus de cultures différentes, qui doivent créer un système commun avec une tierce personne : l'entreprise. Cette dernière a un rôle capital à jouer. Elle devrait être un coordinateur qui harmonise différentes valeurs professionnelles (Yanaprasart 2002). L'entreprise doit en effet respecter la communication entre deux cultures en les rapprochant l'une de l'autre et non en les éloignant. C'est le point essentiel de la réussite d'une communication interculturelle.

Il s'agit d'un travail de trilogie : deux communicants (deux modes de communication culturelle) et une entreprise (un mode de communication institutionnelle). C'est à eux de développer des stratégies communicatives appropriées à leur contexte professionnel multiculturel. La question est de savoir quelles tactiques de communication sont nécessaires au fonctionnement de l'entreprise franco-thaïe. Voici un récapitulatif de quelques conseils fournis par nos témoins thaïs, à l'intention de leurs jeunes compatriotes en début de carrière dans le monde des affaires français :

Je n'ai pas une stratégie sophistiquée. Quand un Français crie après moi, je me tais. Les moments difficiles une fois passés, dès que nous nous sentons plus calmes, je vais m'expliquer, lui fais savoir ce que j'ai pensé. Il ne faut pas cacher nos pensées, sinon les choses risquent de se reproduire.

Oser poser des questions si on ne comprend pas. Prendre ses responsabilités, bien connaître son travail. Exprimer ses idées, accepter ses erreurs. Ne pas avoir peur de la colère des Français. Se renseigner avant d'agir. Cultiver les règles sociales françaises. Etre franc pour mettre les choses au clair et pour gagner du temps. Avoir confiance en soi. Beaucoup lire et apprendre en n'ayant pas peur de commettre des erreurs. Prendre plaisir à travailler et à se développer tout à la fois.

Le fait que de nombreux messages professionnels ne soient pas saisis parmi des collègues de culture différente, à cause de l'impossibilité de déchiffrer les attitudes qui les accompagnent, mérite d'être pris en considération. Face à cette barrière culturelle, notre public français a fourni certaines suggestions, destinées aux employés thaïs désireux de réussir dans le travail en collaboration avec les Français :

Mentionner dès le départ l'existence d'un problème. Faire preuve de patience, mais aussi d'initiative et la capacité de s'adapter à une situation qui ne leur a pas été préalablement présentée, préparée. Privilégier le dialogue à tous les niveaux et sur tous les sujets, accentuer au besoin les échanges socioculturels extraprofessionnels. Oser porter des critiques constructives, participation active (meeting), esprit d'initiative plus fréquent. Meilleure communication avec une langue commune. Savoir dire « non ». Oser plus, savoir prendre position. Discuter ensemble, s'écouter et s'expliquer. Accepter le côté parfois trop direct des relations pour ne retenir que le fond du message. Moins de réserve.

Ne pas hésiter à aborder franchement et ouvertement les points faibles ou difficiles. Le Français apprécie que l'employé thaï dise « je ne sais pas » ou « je n'ai pas compris » mais n'apprécie pas qu'on lui dise OK et que l'on ne fasse rien...

L'ouverture d'esprit, une attitude tolérante et respectueuse d'autrui, la volonté d'apprendre sont des comportements qui favorisent la réussite. Toutefois, la distribution de renseignements et la formation continue constituent une nécessité absolue, en tenant compte des besoins et des attentes des praticiens. Si nous voulons que le personnel thaï soit assez autonome pour arriver à prendre des décisions, nous devons le former de sorte qu'il puisse employer tous ses potentiels. Il est souhaitable que les organisations soutiennent ces contributions, établies par la volonté de l'équipe mixte et qu'elles aient hâte de récompenser ces compétences, quels que soit les obstacles linguistiques et culturels.

Bibliographie

- Barsoux, J.L., Lawrence, P. (1991), *Management in France*, London, Cassell Educational Limited.
- Baudry, P. (2003), *Français & Américains*, Paris, Village mondial.
- Bollinger, D. et Hofstede, G. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Organisation.
- Coombs, C. et Avrurin, G. (1988), *The structure of conflict*, Lawrence Erlbaum Assoc.
- Dehais, F. et Pasquier, P. (2000), *Conflit : vers une définition générique*, article sous forme électronique (<http://www.damas.ift.ulaval.ca/~pasquier/Pasquier-dehais-2000.pdf>).
- Doise, W., (1986), « Les représentations sociales : un nouveau concept », in Doise, W. et Palmonari, A., Lausanne, Delachaux et Niestlé, 81-94.
- Dupriez, P. (2000), « Le management interculturel : entre stratégies globales et spécificités locales », p. 104-127, in : Dupriez, P. et Simons, S., éd., *La résistance culturelle*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, London, Harper Collins Business.
- Holmes, H. (1995), *Working with the Thais: a Guide to Managing in Thailand*, Bangkok, White Lotus.
- Kerbrat-Orecchioni, C. (1992), *Les interactions verbales*, Tome II, Paris, A. Colin.
- Leeds, C. (1993), « La négociation internationale : principes de base et dimension culturelle », *Intercultures*, 20, p. 67-85.
- Limtanakool, S. et Van Den Berghe, D. (2000), « Revendications identitaires de l'Asie et modes asiatiques de management », p. 295-316, in : Dupriez, P. et Simons, S., éd., *La résistance culturelle*, Bruxelles, De Boeck Université.

- March, J. et Simon, H. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- Py, B. et Jeanneret, R., éd. (1989), *Minorisation linguistique et interaction*, Genève, Droz.
- Segal, J.P. (198), « Le prix de la légitimité hiérarchique : une comparaison franco-américaine », *Annales des mines*, juin.
- Segal, J.P. (1987), « La gestion participative : une comparaison Etats-Unis / Québec / France », *Revue Française de Gestion*, sept.-oct.
- Segal, J.P. (1989), « France – USA, le couple infernal du management, Gérer et Comprendre », *Annales des mines*, sept.
- Siengtai, S. et Vadhanasindhu, P. (1991), *Management in a Buddhist Society – Thailand*, Bangkok, Chulalongkorn University.
- Thomas, K. (1976), “Conflict and conflict management”, *Handbook of industrial and organizational psychology*, p. 889-935, Rand Mc Nally College Pub, Chicago, d. dunnette édition.
- Yanaprasart, P. (2002), *Dimension socioculturelle dans la communication professionnelle. Le cas du contexte franco-thaï*, Berne, Peter Lang.
- Yanaprasart, P. (2000), *Langue et culture dans l’enseignement du français en Thaïlande*. Thèse en Linguistique appliquée, Université de Neuchâtel.