



## **Les enjeux de la communication interculturelle au sein des entreprises françaises installées à Dubaï :**

Une étude littéraire et qualitative



Lydia de Witte  
Sous la direction de M. O. Sécardin,  
Deuxième lecteur : Mme. E. Le Pichon-Vorstman  
Master Communication Interculturelle, Université d'Utrecht, 2016-2017

## Remerciements

Ce mémoire de recherche est le résultat d'un travail de recherche de dix semaines. En préambule, je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur soutien et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire de recherche.

Tout d'abord, de grands remerciements à Monsieur Olivier Sécardin, directeur de mon mémoire, pour son aide précieuse, son attitude toujours très positive et pour le temps qu'il a bien voulu me consacrer. Je remercie également Madame Emmanuelle Le Pichon-Vorstman, ma deuxième tutrice pour m'avoir donné son avis et fait part de son expérience dans le domaine de l'« *Intercultural consultancy* ».

Merci à Madame Yvette Linders, professeure au Département des Langues, de la Littérature et de la Communication à l'Université d'Utrecht, pour m'avoir donné son avis sur l'élaboration des questionnaires.

J'exprime ma gratitude aux employés de Thales International Middle East pour leur participation à l'enquête. Merci plus particulièrement à Madame Cristina Del Alamo, responsable du département des ressources humaines chez Thales International Middle East, qui m'a aidé pour l'envoi des questionnaires. Je remercie également les deux autres participants des entreprises Physical Health Healing Center et Fayat Dubaï d'avoir participé à l'enquête.

Merci à mon ami Kinan Katramiz qui m'a apporté son soutien concernant la traduction des textes arabes. Je remercie également Carole Gautier de m'avoir aidé pour la rédaction.

## Résumé

Ce mémoire vise une analyse de la communication interne des entreprises françaises installées à Dubaï. La mondialisation et les mutations économiques, technologiques et organisationnelles ont influencé la communication interne des entreprises françaises. Dubaï, ville-monde, amalgame de cultures, peut être considérée comme le symbole de la mondialisation. L'objectif initial de ce mémoire visait à proposer aux entreprises françaises à Dubaï, un certain nombre de recommandations en matière de communication interculturelle capables d'optimiser la communication interne de ces entreprises. Cependant, comme toujours avec la recherche, notre protocole initial a rencontré certaines difficultés de méthodologie. D'une part, nous avons mené une recherche « à zone lointaine » sans avoir la possibilité de bénéficier d'interactions en face-à-face. D'autre part, le nombre d'employés qui ont rempli le questionnaire est relativement restreint. En conséquence, nous avons révisé opportunément l'objet initial de la recherche et le circonscrire aux *enjeux de la communication interculturelle au sein des entreprises françaises installées à Dubaï*. On a notamment procédé à une analyse des divers intérêts pour les entreprises françaises de s'installer à Dubaï et les difficultés relatives en matière de communication interculturelle. Un questionnaire a notamment été conçu afin d'examiner les expériences, les compétences et les stratégies de communication interculturelle des employés des entreprises françaises à Dubaï. Grâce à un faisceau d'informations diverses issues de la littérature, de sources en ligne, de contacts personnels et de questionnaires, nous avons pu établir un panorama à la fois spéculatif et prospectif pour les entreprises françaises. Les résultats de cette recherche ont montré, entre autres choses, la très forte probabilité pour les entreprises françaises installées à Dubaï d'avoir à gérer et à optimiser la plus grande diversité culturelle. Nous croyons que cette diversité culturelle (et les situations de communication interculturelle qu'elle implique) constitue un enjeu fondamental non seulement du management en entreprise mais encore du « vivre ensemble » et de l'adaptabilité promue et exigée par les mondialisations successives. En outre, les résultats montrent que cette diversité culturelle est une donnée avec laquelle les entreprises doivent composer et face à laquelle ils doivent se positionner, quand bien même elle serait à l'origine d'un certain nombre de malentendus et de problèmes de communication interculturelle au sein de ces entreprises. La diversité culturelle n'affecte pas moins la communication interne des entreprises (il faut naturellement spécifier la nature et la taille de ces entreprises) que la structure organisationnelle elle-même. Enfin, les résultats montrent qu'une bonne communication interculturelle est indispensable à l'établissement d'une communication interne qualitative, c'est-à-dire capable d'une coopération efficace et par conséquent d'atteindre toutes sortes d'objectifs. La diversité est une chance, pas une limite.

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	5
<b>Méthodologie de l'étude</b> .....	8
<b>Première partie : cadre théorique</b> .....	13
1. Cadre théorique de la communication interculturelle .....	14
1.1 Notion(s) de communication interculturelle .....	14
1.2 Valeur de l'information et son système de gestion .....	23
1.3 Modèles et stratégies de communication interne .....	24
2. Dubaï : la perle de la Péninsule Arabique .....	38
2.1 Histoire .....	38
2.2 Dubaï : amalgame de cultures .....	42
2.3 Religion .....	49
2.4 Relations France - Dubaï .....	51
2.5 Présence française à Dubaï .....	53
3. Les entreprises françaises font face à différents enjeux : .....	56
3.1 Innovation technologique et organisationnelle .....	56
3.2. Nouveaux modes de consommation .....	61
3.3 Positionnement sur les secteurs d'avenir .....	71
3.4. Dubaï : l'intérêt pour les entreprises françaises .....	73
4. La communication interne France-Dubaï .....	76
4.1 La communication interne à la française .....	76
4.2 La communication interne à la manière de Dubaï .....	90
5. Résultats de l'étude littéraire .....	101
6. Conclusion .....	106
<b>Deuxième partie : Cadre pratique</b> .....	107
1. Éléments de méthode .....	109
1.1 Élaboration du questionnaire .....	109
1.2 Analyse .....	112
2. Présentation des résultats .....	114
2.1 Thème 1 : Information personnelle .....	114
2.2 Thème 2 : Expériences de communication interculturelle .....	123
2.3 Thème 3 : Stratégies et compétences de communication interculturelle.....	131
3. Conclusions .....	151
<b>Conclusion de la recherche</b> .....	154
<b>Bibliographie</b> .....	158
<b>Annexes</b> .....	164

## Introduction

Dubaï, l'un des émirats arabes que l'on a baptisé « la perle de la Péninsule arabique », est depuis les années 1960 le *hub* commercial et financier du Moyen-Orient. Depuis cette époque, de nombreuses entreprises étrangères se sont installées à Dubaï. Son marché est devenu un pôle émergent à grande vitesse et attire beaucoup d'expatriés du monde entier. Ainsi, Dubaï est aujourd'hui considéré comme un amalgame de cultures.

De plus en plus d'entreprises françaises découvrent les avantages offerts par le marché de Dubaï. Pour ces entreprises, l'implantation d'un établissement ou d'une filiale à Dubaï offre, d'une part, des opportunités et, d'autre part, des défis en matière de communication interculturelle. Ce mémoire porte sur les enjeux de la communication interculturelle au sein des entreprises françaises installées à Dubaï et sur l'influence de la communication interculturelle sur la communication interne de ces entreprises.

Le cadre de cette recherche est le Master de Communication Interculturelle de l'Université d'Utrecht. Dans ce Master, le focus est mis sur l'optimisation de la communication en contexte international et interculturel. Le thème de notre recherche participe aux activités de ce Master et relève du domaine de la communication interculturelle. Nous analyserons les différents enjeux de communication interne auxquels les entreprises françaises font face quand ils s'installent à Dubaï. L'objectif est d'analyser d'éventuelles difficultés en matière de communication interne au sein de ces entreprises. Nous supposons donc que la grande diversité culturelle inscrite au cœur de la « société de Dubaï » peut entraîner des problèmes de communication interne au sein des entreprises françaises.

L'objectif initial de ce mémoire consistait à étudier et à promouvoir le développement des stratégies de communication interculturelle des entreprises françaises implantées à Dubaï, essentiellement du point de vue de la communication interne entre les employés issus de cultures et de langues différentes. La difficulté de l'enquête a permis de reprofiler la question de recherche et a offert une intéressante mise en perspective des difficultés liées à l'enquête de terrain, du moins empirique.

Dans un premier temps, ce mémoire permet en particulier de bien identifier les intérêts et stratégies de Thales International Middle East, Dubaï. Cette entreprise est un établissement de la célèbre multinationale française Thales Group. Pendant cette recherche, nous examinerons comment la communication interculturelle peut être optimisée en vue de favoriser la communication interne au sein de cette entreprise. À travers d'une étude « littéraire » et un questionnaire, nous voulions donner un premier aperçu de la situation interculturelle à Dubaï.

Par ailleurs, nous voulions examiner quels problèmes de communication interculturelle les entreprises françaises peuvent rencontrer.

Un questionnaire a été conçu afin d'examiner les expériences, les compétences et les stratégies de communication interculturelle des employés des entreprises françaises à Dubaï. Pourtant, l'enquête initiale a rencontré quelques difficultés. La première difficulté est d'ordre empirique et presque immédiate : sur près d'une soixante d'entreprises françaises à Dubaï sollicitées, aucune n'a accepté de participer à l'étude. Une seule grande entreprise a pleinement participé à cette recherche : il s'agit de Thales International Middle East. Les questionnaires disponibles en français ainsi qu'en arabe et en anglais ont été envoyés aux employés de Thales International Middle East. Ici surgit cependant la deuxième difficulté de cette enquête : bien que les instances dirigeantes de Thales aient montré leur bonne volonté de participer à l'enquête, le nombre effectif d'employés qui ont rempli le questionnaire reste assez restreint.

Étant donné que nous n'étions pas sur place, j'ai mené une recherche que je qualifierai « à zone lointaine ». Au terme du travail, il faut constater que cette méthode de recherche présente quelques désavantages et rencontre quelques limites spécifiques. Dans le chapitre suivant, qui porte plus particulièrement sur la méthodologie, nous décrivons le parcours de recherche et les difficultés rencontrées au cours de la période de recherche. Le récit et l'analyse de ces difficultés, du point de vue méthodologique tout du moins, semblent particulièrement intéressants pour de futures recherches sur le sujet ou sur les méthodes de l'enquête interculturelle. Il est aussi pertinent de transformer contraintes et difficultés en simples objets de recherche, rappelant ainsi contre les présupposés trop étroitement positivistes que le protocole de recherche est aussi intéressant que les « résultats » eux-mêmes.

À travers les résultats obtenus, nous avons formulé l'hypothèse suivante, modeste mais pragmatique : *les entreprises françaises installées à Dubaï risquent d'éprouver des problèmes de communication interculturelle qui nuisent à la communication interne.*

Ce mémoire vise à confronter ce présupposé aux résultats de l'enquête et du questionnaire. Comme nous venons de l'indiquer, l'analyse est elle-même limitée et très circonscrite à la situation spécifique de Thales à Dubaï. Nous espérons que ces deux recherches peuvent contribuer à développer des stratégies de communication interculturelle afin d'améliorer la communication interne. Tout ceci devrait garantir une communication interne efficace et durable.

Ce mémoire se compose de deux cadres : un cadre théorique et un cadre pratique. Le cadre théorique consiste en quatre chapitres. Le premier chapitre traite de la notion de communication interculturelle et son influence sur la communication interne. Ce chapitre montre les avantages ainsi que les risques d'une organisation multiculturelle. Par ailleurs, nous allons voir l'importance

de la communication interculturelle pour établir une communication interne efficace. Enfin, nous examinons le rôle de la communication interne au sein d'une entreprise et nous relativiserons les différents modèles et stratégies de communication.

Dans le deuxième chapitre, on « découvre » l'émirat Dubaï. Ce chapitre propose un premier aperçu de l'histoire et de la culture de cet émirat. De plus, nous allons voir que la France et Dubaï ont des relations importantes sur le plan économique et culturel. La présence des entreprises françaises à Dubaï joue un rôle important dans le développement de quelques secteurs clés de Dubaï, à savoir l'industrie de la technologie et de l'énergie, et le secteur des produits de luxe.

Le troisième chapitre traite des différents enjeux auxquels font face les entreprises françaises. Nous allons voir que les mutations technologiques et organisationnelles récentes ont eu une influence sur la communication interne des entreprises françaises. En outre, dans ce chapitre on montre que le marché de Dubaï représente un marché attrayant pour les entreprises françaises. Les secteurs dans lesquels les entreprises françaises se sont positionnées répondent parfaitement aux besoins du marché de Dubaï.

Au quatrième chapitre, il s'agit d'analyser ce que l'on entend par communication « à la française ». Nous traitons deux études qui servent à mieux comprendre la gestion au sein des entreprises françaises et son impact sur la communication interne. En outre, nous allons examiner la communication interne « à la manière de Dubaï ». Tant la France que Dubaï montrent des informations intéressantes en ce qui concerne les pratiques de communication interne, mais c'est notamment à Dubaï que l'interculturalité a une influence considérable sur la communication interne des entreprises.

Dans la dernière partie de ce mémoire, qui porte sur le cadre pratique, on présente les résultats du questionnaire. Ces résultats nous permettent de donner un premier aperçu de la communication interne au sein des entreprises françaises installées à Dubaï. Enfin, nous comparons les résultats de l'étude littéraire avec les résultats du questionnaire afin d'analyser les convergences et divergences entre théorie et pratique.

## Méthodologie de l'étude

Dans le cadre du Master en Communication Interculturelle, nous avons mené, pendant dix semaines, une recherche qualitative sur la communication interne des entreprises françaises installées à Dubaï. Comme précédemment mentionné dans l'introduction, l'objectif initial de cette recherche consistait à étudier et à promouvoir le développement des stratégies de communication interculturelle. En préparation d'une recherche chez la multinationale française Thales International Middle East, la responsable du département des ressources humaines m'a fait savoir que, selon elle, la diversité culturelle au sein de cette entreprise serait à l'origine de problèmes de communication interne<sup>1</sup>. Or, ce n'est pas tant l'interprétation « réticente » de cette diversité que l'affirmation de cette diversité elle-même qui me surpris le plus car je ne m'attendais pas à une telle diversité. Je pensais que la plupart des employés seraient français. Ainsi, très concrètement, cet entretien téléphonique a inspiré l'élaboration de cette recherche.

Grâce à mon réseau de connaissances à Dubaï, je savais déjà que Dubaï est riche de nombreuses cultures différentes. Dubaï est un véritable *melting-pot*. Ainsi, j'ai commencé à rechercher un certain nombre d'informations sur la population de Dubaï, sa situation économique et sur son histoire et sa culture. J'ai particulièrement cherché à recueillir des informations sur la diversité culturelle au sein des entreprises françaises. Parmi les grandes multinationales françaises présentes sur ce territoire, Total, Danone et Thales promeuvent toutes la diversité culturelle.

En outre, j'ai découvert sur la page LinkedIn de Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, le sheikh de Dubaï, que le gouvernement de Dubaï soutient également la diversité des/dans les entreprises ainsi que, d'une façon plus générale, dans la société. Je présupposais alors que la main-d'œuvre des entreprises françaises à Dubaï pourrait être très diverse et que la communication interculturelle pourrait avoir un impact sur la communication interne des entreprises concernées.

Malgré les nombreuses recherches effectuées au cours des dernières années sur les modèles et sur les compétences communicationnelles dans les entreprises, aucune ne s'intéresse spécifiquement aux entreprises françaises aux Émirats Arabes Unis. Ce mémoire cherche à combler cette lacune.

Tout d'abord, nous avons collecté des informations sur la communication interculturelle et son influence sur la structure de la communication interne d'une entreprise. Ainsi, nous voulions

---

<sup>1</sup> Lors d'un entretien par téléphone le 10 novembre 2016, Madame Cristina Del Alamo, responsable du département des ressources humaines de Thales International Middle East, a affirmé que la filiale à Dubaï se compose de 30 nationalités différentes.

savoir quels problèmes de communication interne pourraient être liés à la communication interculturelle. Le livre de S. Paul Verluypen, *Intercultural Communication in Business and Organisations: an introduction* (2000), de N. D'Almeida et T. Libaert sur *La communication interne d'une entreprise* (2010) et de A. Thomas, E. Kinast, S. Schroll-Machl (Eds.), *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation: Basics and Areas of Application* (2010), nous permettent certainement de se représenter une bonne image de la communication interne d'une entreprise et du rôle de la diversité culturelle dans la communication. C'est aussi le livre de D'Iribarne, *La Logique de l'honneur* (1989), malgré de nombreuses faiblesses méthodologiques et une propension à l'essentialisation abusive que nous avons pu commencer à identifier ce que seraient les caractéristiques de la gestion au sein des entreprises françaises.

Au moyen de la littérature mentionnée ci-dessus, nous avons obtenu un premier aperçu des différents aspects de l'organisation et de la diversité culturelle susceptibles d'impacter les performances de la communication. D'ailleurs, les livres d'Edward T. Hall et Mildred R. Hall, *Key concepts : Underlying structures of culture ; International HRM: managing diversity in the workplace* (2001) et le livre de M.T. Claes et M. Gerritsen, *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief* (2002), permettent de mieux cerner les différentes perceptions culturelles par rapport à la communication. Nous y reviendrons ultérieurement.

Dès lors nous avons conçu une liste de 45 questions relatives aux désirs et aux expériences, surtout aux compétences de communication interculturelle des employés. À l'aide du programme numérique Google Forms, nous avons ensuite transmis lesdites questions à un formulaire en ligne. D'abord, nous avons élaboré une version française du questionnaire, puis une version anglaise, enfin une version arabe.

Considérant que Thales International Middle East s'était engagé à participer à notre enquête, nous avons procédé à une sélection parmi les entreprises françaises positionnées dans le même secteur que Thales. Une recherche sur Google, effectuée le 10 janvier 2017, à partir des mots-clés suivants : « liste des entreprises françaises installées à Dubaï », a permis de bénéficier d'un document détaillé avec les adresses de quelques grandes entreprises françaises implantées à Dubaï et à Abu Dhabi. Ce document a été publié le 13 décembre 2004 par l'Ambassade de France aux Émirats arabes unis. Étant donné que ce document a été publié il y a quelques années, nous avons vérifié sur Google si ces entreprises exerçaient toujours leurs activités à Dubaï. D'abord, nous nous sommes concentrés sur les entreprises françaises dans les secteurs de la technologie, de l'énergie et du gaz. Cependant, au moment où nous avons découvert qu'il y a de nombreuses entreprises françaises qui se sont positionnées dans le secteur des produits de luxe et dans le

secteur de la culture, M. Sécardin et moi-même avons opportunément décidé d'élargir notre population cible.

Après que nous ayons collecté les adresses email des entreprises, nous avons rédigé une lettre d'accompagnement en français ainsi qu'en anglais avec les informations relatives à notre recherche. Dans cette lettre, nous avons demandé aux entreprises de participer à notre recherche. Dans le mail, nous avons inséré les liens vers les questionnaires en ligne. Le mel a été envoyé à plus de d'une soixantaine d'entreprises françaises à Dubaï. Étant donné le fait que nous avons mené cette étude à partir des Pays-Bas, la manière la plus efficace pour prendre contact avec les entreprises était par mel. Pourtant, ce moyen de communication s'est vite révélé limité sinon laborieux. Après le premier envoi du 1<sup>er</sup> février 2017, seules deux entreprises ont répondu favorablement à notre demande. Cartier et Akuo Energy ont répondu qu'ils transmettraient notre demande au département responsable. Malheureusement aucune réponse supplémentaire ne fut apportée. Après deux semaines, nous avons décidé d'envoyer un mel de relance accompagnée du questionnaire, le 12 et le 13 février 2017. Une fois de plus, nous avons reçu seulement deux réponses à notre mel, de L'Agence Dubaï et de BNP PARIBAS. Pourtant, trois semaines après ces premiers contacts encourageants, aucun employé n'avait répondu au questionnaire. Les réponses de Thales International Middle East tardaient également à venir. Après un deuxième rappel du responsable du département des ressources humaines de Thales, nous avons finalement reçu 11 réponses au questionnaire.

En outre, via les outils de réseautage social tels que Facebook et les forums d'expatriés *Internations.org* et *Expatriat.com*, nous avons demandé aux expatriés résidant à Dubaï s'ils travaillaient ou s'ils connaissaient des personnes travaillant dans une entreprise française à Dubaï. Un membre du forum *Expatriat.com* et un membre de la page Facebook « Community of French speaking people living in Dubai » ont finalement répondu au questionnaire. Dans la deuxième partie de ce mémoire, qui porte sur l'analyse qualitative des résultats des questionnaires, nous expliquerons plus en détail la méthode et l'élaboration du questionnaire.

Il convient d'emblée de noter que mener une recherche en zone lointaine implique des difficultés certaines en termes de communication. C'est pourquoi, après le deuxième envoi électronique, nous avons aussi téléphoné à plusieurs entreprises. Le défi consistait à gagner la confiance du responsable et d'attirer ainsi son intérêt en quelques minutes. L'inconvénient principal d'une zone lointaine est que nous n'avons pas eu de contact direct et en face-à-face. Les appels ont souvent été basculés vers un répondeur automatique ou transférés plusieurs fois à un autre département ne répondant pas. D'un point de vue très pragmatique, cette méthode est coûteuse (les temps d'attente téléphonique sont naturellement facturés) et chronophage : elle prend beaucoup de temps et les chances de réussite sont faibles. L'un des obstacles que nous avons

rencontré lors des entretiens téléphoniques était lié à la langue. Malgré le fait que toutes les entreprises étaient des filiales françaises, les conversations étaient souvent en anglais et parfois moitié en anglais et moitié en français. Le code switching a causé une certaine confusion. Toutefois, il était intéressant de voir que, dès le début, nous rencontrions une grande diversité.

Cependant, nous ne savons pas s'il y a une telle diversité dans toutes les entreprises françaises à Dubaï, puisque l'une des entreprises, à savoir L'Agence Dubaï, a indiqué que tous les employés de cette entreprise étaient français. Il est probable que parmi les entreprises qui n'ont pas répondu, il y a des entreprises qui n'ont pas d'employés ayant des langues ou des origines culturelles différentes.

Pendant le processus de la recherche de contacts, nous avons travaillé sur « l'étude littéraire ». À l'aide de données statistiques de GLMM No. 7/2015. *Demography, Migration and the Labour Market in the UAE*, disponibles au gouvernement de Dubaï, nous avons analysé la situation interculturelle à Dubaï. Le livre de Marc Lavergne, *Dubaï ou la métropolisation incomplète d'un pôle en relais de l'économie monde* (2002), de Michael Quentin Morton, *Keepers of the Golden Shore : A History of the United Arab Emirates* (2016) et de Yasser Elsheshtawy, *Dubai: Behind an urban spectacle* (2009), nous ont permis de découvrir l'histoire, l'économie et la culture de Dubaï.

À l'aide de diverses sources en ligne, nous avons examiné quels facteurs technologiques et organisationnels jouaient un rôle dans la communication interne des entreprises françaises. D'ailleurs, nous avons analysé les secteurs d'activité les plus importants pour les entreprises françaises. De plus, nous avons analysé les modes de consommation de la population de Dubaï. Ces informations nous ont permis d'établir comme une première image de la situation contextuelle actuelle des entreprises françaises à Dubaï.

Une première recherche de sources et de données statistiques a permis d'établir les thèmes suivants :

Thème 1 : La notion de la communication interculturelle

Thème 2 : Dubaï, la perle de la Péninsule arabe

Thème 3 : Les entreprises françaises font face à différents enjeux

Thème 4 : La communication interne : France - Dubaï

Sur la base des résultats révélés de l'étude littéraire, il était déjà très probable que la diversité culturelle à Dubaï ainsi que la structure organisationnelle des entreprises françaises pourraient impliquer différentes difficultés de communication. À l'aide d'une analyse qualitative, nous avons vérifié cette hypothèse auprès de notre population cible. Cependant, et il faut l'avouer d'emblée, cette recherche rencontre un certain nombre de limites et de contraintes (la durée d'élaboration

et de rédaction dans le cadre du Master ICC est très limitée) qui relativise sa portée et rappelle à l'apprenti chercheur la difficulté de mener à bien une recherche comme celle-ci. D'abord parce que, la population cible est très spécifique. Deuxièmement, parce que le nombre total de réponses, à savoir 13, est naturellement restreint et ne peut pas lui-même engager une véritable analyse quantitative. Du moins, nous croyons qu'une telle recherche est bénéfique à plusieurs titres et qu'elle pourrait servir de base à un certain nombre de recherches futures. Enfin, il convient de noter que l'étude littéraire n'a pas fourni de preuves ni de données chiffrées sur la communication interne au sein des entreprises françaises aux Émirats arabes unis. Dans notre recherche, il ne s'agit que d'hypothèses et de considérations spéculatives, au demeurant fort utiles du point de vue de la recherche en méthodologie de l'ICC.

Première partie : cadre théorique

Étude littéraire

# 1. Cadre théorique de la communication interculturelle :

## 1.1 Notion de communication interculturelle

Communiquer est une action inscrite au cœur de la vie. Il s'ensuit qu'une communication adéquate est le plus souvent nécessaire pour établir des contacts tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel et familial. Cependant, étant donné que l'on vit dans un monde de plus en plus globalisé, il serait utopique de considérer une unique et seule aptitude à la communication. On ne communique simplement pas tous de la même manière. En plus, chaque nouvelle génération profite de nouveaux moyens de communication qui rendent le monde à la fois plus interconnecté, mais aussi plus compliqué. Aujourd'hui, dans leur environnement professionnel, les gens font plus souvent face à différents styles de communication, grâce au monde globalisé. Afin de profiter de la diversité et de la richesse d'autres cultures, il faut que les responsables politiques, les milieux économiques et les sociétés plutôt aient la volonté de gérer cette diversité. Dans un temps où les horizons s'élargissent, les frontières s'étendent, ce qui n'est malheureusement pas le cas pour tout le monde, les nouvelles générations apprennent plus souvent d'autres langues et découvrent d'autres cultures. Cependant, « on » ne découvre pas seulement les rites et les coutumes de ces cultures, mais beaucoup plus important : les individus issus de cultures différentes « échangent des messages ». Dans quelque mesure, on est curieux de l'autre et on souhaite parfois tirer profit des opportunités ou des ressources économiques que l'autre peut nous offrir. Ce dernier phénomène se produit logiquement de plus en plus souvent dans le périmètre des entreprises. Dans ce mémoire, nous allons voir que c'est également le cas pour les entreprises françaises installées à Dubaï, qui profitent de plus en plus de la richesse de cet émirat. La révolution économique et numérique offre aux entreprises la possibilité de se développer au-delà des frontières. Pourtant, si l'installation d'une entreprise à l'étranger semble simple *a priori*, en pratique l'entreprise fait souvent face à des difficultés culturelles et sociales qui exigent une adaptation rapide de la culture, de l'organisation et de la politique de l'entreprise à la culture, l'organisation et la politique du pays d'implantation. L'une des clés de la réussite d'une implantation à l'étranger est naturellement la communication.

En ce qui concerne la communication d'une entreprise, dès son implantation à l'étranger, l'entreprise fait face à deux champs de compétences<sup>2</sup> traditionnellement bien distingués : la communication externe et la communication interne. Il existe un continuum entre ces deux<sup>3</sup> domaines. La communication externe commence ou passe par la communication interne d'une

---

<sup>2</sup> D'Almeida, N. & Libaert, T. *La communication interne d'une entreprise. 6ème édition*. Dunod, Paris, 2010. P. 7. Page consultée le 20 février 2017.

<sup>3</sup> *Ibid.*

entreprise<sup>4</sup>. Par ailleurs, la communication externe a un effet sur le développement de la communication interne de l'entreprise ou de l'organisation<sup>5</sup>. On peut définir la communication externe d'une entreprise comme l'ensemble des actions mises en place pour ses publics extérieurs (consommateurs et acheteurs, journalistes, clients, actionnaires, milieux bancaires et financiers)<sup>6</sup>. La communication externe se compose de la communication visuelle, des relations publiques et de l'organisation des événements dont l'objectif de l'entreprise est de se faire connaître sur le marché et de se constituer une forte image<sup>7</sup>. Le rôle de la communication interne est très important et assez complexe. Elle accompagne les stratégies économiques, financières et sociales d'une entreprise<sup>8</sup>. On pourrait définir la communication interne comme l'ensemble des actions de communication au sein d'une entreprise qui vise à transférer l'information entre les salariés et qui trouve son rattachement à la direction de la communication ou à la direction des ressources humaines, voire à la direction générale ou à une direction spécifique<sup>9</sup>.

Une communication efficace est essentielle pour la transmission de l'information, le développement des contacts et la construction de réseaux durables dans une autre culture.

« Culture » ?

Qu'entend-on par la notion de « culture » ? Au début des années 1950, plus de 300 définitions de l'idée de culture ont été collectées par Kroeber et Kluckhohn (1954)<sup>10</sup>. Ainsi il semble important d'avoir une définition *a minima* de la notion culture en justifiant une plus grande opérativité, puisque la « culture » fait partie du concept clé de « communication interculturelle » de cette recherche.

Selon Alexander Thomas qui rappelle la définition de la « culture » formulée par Hofstede (1991), « culture » pourrait être définie comme « les valeurs et les pratiques acquises et partagées par les personnes d'un certain groupe » et comme « la programmation collective de l'esprit »<sup>11</sup>. Pourtant,

---

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Monde Economique. *La communication externe, un rôle essentiel pour l'entreprise*. [En ligne] URL : <http://www.monde-economique.ch/fr/posts/view/la-communication-externe-un-role-essentiel-pour-l-entreprise>. Site consultée le 20 février 2017.

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> D'Almeida, N. & Libaert, T. *La communication interne d'une entreprise. 6ème édition*. Dunod, Paris, 2010. P. 7. Page consultée le 20 février 2017.

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> Verluyten, S. Paul. *Intercultural Communication in Business and Organisations : an introduction*. Uitgeverij Acco (Academische Coöperatieve Vennootschap cvba) Leuven, (België), 2000. P. 23. Page consultée le 17 janvier 2017.

<sup>11</sup> *Ibid.*

Alexander Thomas estime que cette approche de la notion de « culture » est trop théorique. Vu le fait que, dans ce mémoire, il s'agit de l'optimisation de la communication entre individus issus de cultures différentes dans leur environnement professionnel, nous avons besoin d'une approche plus concrète et d'une définition plus appropriée<sup>12</sup> de la notion de « culture ». Dans son livre *Handbook of Intercultural Communication in Cooperation*, Thomas définit la "culture" comme

*« Un phénomène universel qui crée un environnement structuré au sein duquel une population peut fonctionner. Il englobe les objets que nous avons créés et utilisés dans notre vie quotidienne, ainsi que nos institutions, nos idées et nos valeurs. La culture se manifeste toujours dans un système d'orientation typique d'un pays, d'une société, d'une organisation ou d'un groupe. Ce système d'orientation se compose de symboles spécifiques tels que la langue, le langage corporel, le mimétisme, l'habillement et les rituels d'accueil et est transmis aux générations futures de la société, de l'organisation ou du groupe respectif. Ce système d'orientation procure à tous les membres un sentiment d'appartenance et d'inclusion au sein d'une société ou d'un groupe et crée un environnement dans lequel les individus peuvent développer un sentiment unique de soi et fonctionner efficacement. »<sup>13</sup>*

En outre, Thomas ajoute que « la culture nous permet de trouver un sens dans les choses, les personnes et les objets qui nous entourent, ainsi que dans les processus complexes et les conséquences de notre comportement »<sup>14</sup>. Pour cet auteur, la culture correspondrait à une sorte de système d'orientation capable de déterminer la manière dont on communique au niveau verbal et non-verbal au sein d'une même culture mais aussi entre les cultures et entre les individus. Il faut ajouter enfin que les idées, les convictions et les valeurs quant aux « styles de communication » varient d'une culture à l'autre et trouvent leurs racines dans l'environnement où l'on est né et a été élevé. Cela est important pour ce mémoire qui analyse la communication interne dans les entreprises françaises installées à Dubaï. Dans ces environnements professionnels, très souvent compétitifs, il n'y a pas seulement de fusion entre la culture française et la culture arabe, il s'agit aussi d'une fusion entre la culture française et un amalgame de cultures : ce point sera précisé tout au long du mémoire.

Avec une population qui compte plus de personnes étrangères que de locaux (la population active de l'émirat est composée à plus de 90% d'étrangers), la croissance de Dubaï est aujourd'hui la

---

<sup>12</sup> Thomas, A., Kinast, E.U., Schroll-Machl, S. (Eds.). *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation: Basics and Areas of Application*. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Oakville, CT, U.S.A. 2010. P. 19. Page consultée le 17 janvier 2017.

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> *Ibid.*

plus forte en termes de diversité des cultures au regard de l'ensemble des Émirats arabes unis. Au niveau du commerce et de la communication, on suppose que les entreprises françaises et leurs salariés font le plus souvent face à plusieurs cultures différentes. Alexander Thomas estime dans son livre *Handbook of Intercultural Communication in Cooperation*, qu'« une entreprise rencontre des nouvelles valeurs et normes quand elle traverse des frontières »<sup>15</sup>. On peut supposer que dans un monde de plus en plus globalisé, les gens ne restent plus dans leur propre environnement, mais ils entrent plus souvent en contact avec les individus issus de cultures différentes, pour des raisons tant professionnelles que personnelles. Autrement dit, les gens ne vivent et ne travaillent plus à l'intérieur de leurs propres frontières. Au contraire, ils découvrent plus souvent les opportunités en dehors du territoire national. Cela n'est pas seulement le cas pour les individus, mais de nombreuses entreprises seraient obligées de transférer leurs activités économiques à l'étranger. Cela exige que l'entreprise adopte un certain nombre d'éléments essentiels de la nouvelle culture (ou des nouvelles cultures) et qu'elle accepte les nouvelles valeurs et les nouveaux comportements de la société en question.

### *Communication interculturelle*

Entrer en contact avec d'autres cultures implique nécessairement une communication entre les individus de ces différentes cultures. Dans ce mémoire, il s'agit de la communication qui a lieu entre les salariés issus d'autres cultures au sein des entreprises françaises à Dubaï. Il s'agit ici de l'interaction, de l'échange des messages entre les membres de différents groupes culturels<sup>16</sup>. Considérant le fait que l'on se concentre dans ce mémoire sur la communication interculturelle dans les environnements professionnels, il convient d'élaborer la notion de « communication interculturelle » un peu plus avant. Il vaudrait mieux parler de « la communication interculturelle au travail » ou de « la communication interculturelle d'une entreprise ». Dans la littérature anglo-saxonne, on parle davantage « d'intercultural business communication ». Ce terme désigne la communication « entre des individus ou des groupes d'origines culturelles différentes dans un environnement d'affaires »<sup>17</sup>. Il importe que ce terme soit bien expliqué. Bien que la littérature sur l'interculturel dans les affaires ne s'intéresse pas à la communication, la littérature sur la communication interculturelle n'analyse pas – traditionnellement – la communication dans un

---

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> Helen Spencer-Oatey and Peter Franklin. *Intercultural Interaction: A multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*. Palgrave Macmillan, 2009, P. 50. Page consultée le 12 janvier 2017.

<sup>17</sup> The Journal of Business Communication. Volume 37. Number 1. The Theoretical Foundation for Intercultural Business Communication: A conceptual model, Iris I. Varner, Illinois State University, by the Association of Business Communication, 2000. [En ligne] URL : <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002194360003700102>. P. 39. Page consultée le 14 janvier 2017.

contexte commercial, mais plutôt dans un contexte culturel plus général<sup>18</sup>. Notre recherche se focalise généreusement sur la communication interculturelle en gardant à l'esprit que l'environnement professionnel joue un rôle important dans le domaine de la communication interculturelle. Toutefois, un autre problème important est en jeu : de nombreuses études aboutissent à la représentation stéréotypée et essentialiste de certains groupes<sup>19</sup>. C'est pourquoi cette recherche se concentre sur l'individu et on analyse comment la communication interne est perçue par les employés individuels.

### *Communication interculturelle dans l'environnement professionnel*

L'objectif initial de ce mémoire visait à développer des stratégies de communication interculturelle afin de proposer des stratégies pour mettre en place une communication interne efficace dans les entreprises françaises à Dubaï. On ne prétend pas que les entreprises françaises – dans cet émirat – soient toujours confrontées à des « problèmes » en ce qui concerne la communication interne, mais nous supposons que la communication interne pourrait être à la fois complexe et qu'ainsi appréhendée elle peut devenir un paramètre intéressant pour les entreprises.

Dans les entreprises multinationales, la communication est souvent très complexe en raison de la divergence des origines sociales et culturelles des employés. Les difficultés de communication interculturelle peuvent créer des problèmes dans le processus de décision, dans les pratiques de gestion des ressources humaines, dans les relations superviseur-subordonné et dans d'autres domaines organisationnels<sup>20</sup>. Mais pendant longtemps, des problèmes de communication dans les affaires, l'industrie et l'administration qui auraient pu être rattachés aux différences interculturelles ont été négligés, parce que ces différences interculturelles n'étaient pas reconnues en tant que telles. Il était simplement supposé que dans le monde des affaires internationales, tout irait à la manière occidentale (et surtout américaine)<sup>21</sup>. Pourtant, de

---

<sup>18</sup> The Journal of Business Communication. Volume 37. Number 1. The Theoretical Foundation for Intercultural Business Communication: A conceptual model, Iris I. Varner, Illinois State University, by the Association of Business Communication, 2000. [En ligne] URL : <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002194360003700102>. P. 40. Page consultée le 14 janvier 2017.

<sup>19</sup> Holliday, A., Hyde, M. and Kullman, J. *Intercultural Communication: An Advanced Resource Book*. Routledge, London, 2004. P. 7. Page consultée le 5 janvier 2017.

<sup>20</sup> Mao, Y. *Does Culture Matter? Relating Intercultural Communication Sensitivity to Conflict Management Styles, Technology Use, and Organizational Communication Satisfaction in Multinationals in China*. 2010. [En ligne] URL: [https://etd.ohiolink.edu/rws\\_etd/document/get/ohiou1281741620/inline](https://etd.ohiolink.edu/rws_etd/document/get/ohiou1281741620/inline). Site consultée le 20 janvier 2017.

<sup>21</sup> Verluyten, S. Paul. *Intercultural Communication in Business and Organisations: an introduction*. Uitgeverij Acco (Academische Coöperatieve Vennootschap cvba), Leuven, 2000. P. 40. Page consultée le 30 janvier 2017.

nombreuses études montrent que travailler dans un environnement multiculturel offre des avantages tels que l'accroissement de la créativité et le renforcement de la résolution des problèmes<sup>22</sup>. Cox et Blake (1991) identifient notamment six avantages importants qui peuvent être obtenus grâce à une gestion perspicace de la diversité culturelle. Ils sont détaillés dans le tableau 1. Plusieurs de ces avantages ont des implications particulièrement intéressantes en termes de communication au sein des organisations<sup>23</sup>. Les équipes multiculturelles ont le potentiel de devenir les équipes les plus efficaces et les plus productives d'une organisation.

1. Argument du coût	Au fur et à mesure que les organisations se diversifient, le coût d'un emploi médiocre dans l'intégration des travailleurs augmentera. Les entreprises qui gèrent bien la diversité créeront des avantages de coûts par rapport à ceux qui ne le font pas.
2. Argument de l'acquisition des ressources	Les entreprises développent la réputation d'être l'employeur potentiel pour les femmes et les minorités ethniques.
3. Argument marketing	La perspicacité et la sensibilité culturelle que les membres, qui ont des racines dans d'autres pays, apportent à l'effort de marketing devraient améliorer cet effort de façon importante.
4. Argument de la créativité	La diversité des perspectives devrait améliorer le niveau de créativité. En plus, la moindre attention portée à la conformité aux normes du passé devrait également améliorer le niveau de créativité.
5. Argument de la résolution des problèmes	L'hétérogénéité dans le processus de prise de décision et dans le processus de résolution de problèmes produit potentiellement de meilleurs choix à travers un plus large éventail de perspectives et une analyse plus critique des questions.
6. Argument de la flexibilité des systèmes	Une implication du modèle multiculturel de gestion de la diversité est que le système deviendra moins déterminant, moins normalisé et donc plus fluide. La fluidité accrue devrait créer une plus grande flexibilité pour réagir aux changements environnementaux.

Tableau 1.<sup>24</sup> Opportunités réalisées par la diversité.

<sup>22</sup> Miller, K. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Fifth edition. Wadsworth Cengage Learning. 2009. P. 227. Page consultée le 28 janvier 2017.

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> Tableau issu de Cox, T.H. (1991). The multicultural organization, *Academy of Management Executive*, 5 (2), 34-47 dans Miller, K. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Fifth edition. Wadsworth Cengage Learning. 2009. P. 227. Page consultée le 28 janvier 2017.

Malheureusement, ces équipes deviennent souvent les moins productives, puisque la diversité est plus souvent ignorée que gérée<sup>25</sup>. En outre, dans les équipes multiculturelles, il y a parfois des problèmes de communication issus de différents styles de communication et de différentes valeurs et normes culturelles. « On » n'a souvent pas conscience de nos pratiques communicatives et parfois mêmes de nos propres normes et valeurs culturelles. D'ailleurs, on pense souvent que nos valeurs et comportements sont les mêmes dans d'autres cultures<sup>26</sup>. Communiquer avec des personnes de cultures différentes n'est pas seulement une question de bonne volonté et de compréhension mutuelle. En fait, les interactions interculturelles conduisent le plus souvent à des malentendus profonds plutôt qu'à une meilleure compréhension, à des relations mutuellement bénéfiques ou à des accords commerciaux<sup>27</sup>.

Dans les entreprises, et notamment dans les grandes organisations multinationales, à cause des coûts, de la pression liée au temps et à la concurrence, l'importance d'une communication efficace peut être sous-estimée. En outre, quand les collègues de différentes cultures interagissent, ils peuvent penser et agir du point de vue de leur propre culture, bien qu'ils soient en réalité dans une situation de chevauchement de plusieurs univers culturels distincts<sup>28</sup>. Comme le montre la Figure 1, les chevauchements culturels se produisent lorsque l'altérité affecte la perspective de la « culture propre » (une affirmation à nuancer) et lorsque les personnes de différentes cultures interagissent. La communication verbale ou non-verbale peuvent être influencée par la culture des interlocuteurs. Cependant, quand on fait face à l'altérité, c'est tout le contraire (adaptation déséquilibré et forcée)<sup>29</sup>. Naturellement, cette idée même d'altérité est à étudier avec soin et selon toutes sortes de prudence et subtilités.

---

<sup>25</sup> Verluyten, S. Paul. *Intercultural Communication in Business and Organisations: an introduction*. Acco, Leuven, 2000. P. 55. Page consultée le 30 janvier 2017.

<sup>26</sup> Verluyten, S. Paul. *Intercultural Communication in Business and Organisations: an introduction*. Leuven, Acco, 2000. P. 18. Page consultée le 30 janvier 2017.

<sup>27</sup> Verluyten, S. Paul. *Intercultural Communication in Business and Organisations: an introduction*. Leuven, Acco, 2000. P. 18-19. Page consultée le 30 janvier 2017.

<sup>28</sup> Thomas, A., Kinast, E.U., Schroll-Machl, S. (Eds.). *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation: Basics and Areas of Application*. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Oakville, CT, U.S.A. 2010. P. 41. Page consultée le 30 janvier 2017.

<sup>29</sup> *Ibid.*

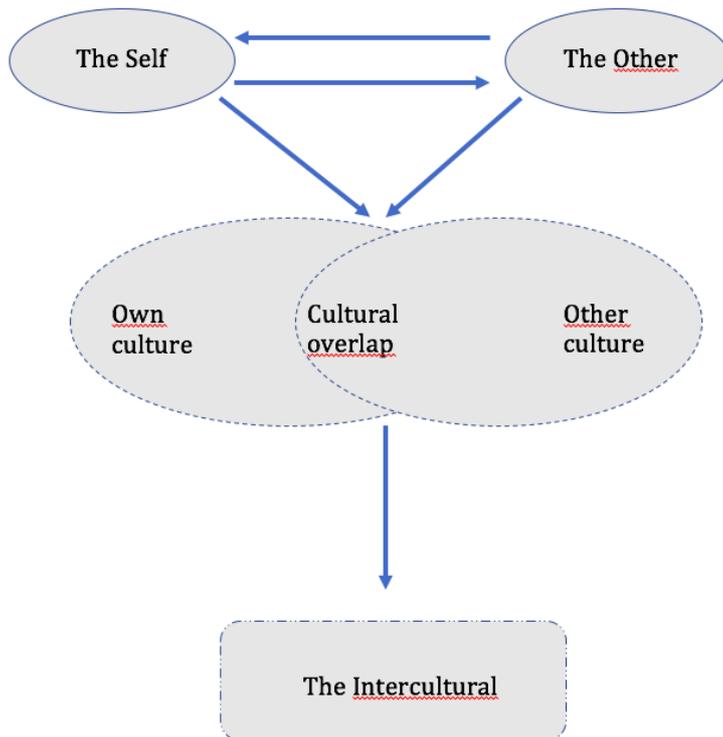


Figure 1 : La dynamique dans les situations où le chevauchement culturel se produit<sup>30</sup>.

### *Divergences culturelles par rapport à la communication*

Dans leur livre, Marie-Thérèse Claes et Marinel Gerritsen (2002) montrent que les cultures romanes se ressemblent beaucoup en ce qui concerne leurs normes et valeurs, ainsi que leurs styles de communication<sup>31</sup>. Notamment les pays comme l'Italie, la France, la partie francophone de la Suisse et la partie francophone du Canada se comporteraient de manière plus individualiste que d'autres pays non-romans<sup>32</sup>. En général, les cultures romanes seraient des cultures à « haut contexte »<sup>33</sup>. Sans trop essentialiser pour autant, cela veut dire que l'information transmise n'est pas simplement « implantée dans le message » et que d'autres facteurs comme la gestuelle, l'intonation, la posture et la distance visent à instaurer un contexte davantage convivial<sup>34</sup>. En

<sup>30</sup> Figure issue Thomas, A., Kinast, E.U., Schroll-Machl, S. (Eds.). *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation: Basics and Areas of Application*. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Oakville, CT, U.S.A. 2010. P. 41. Page consultée le 30 janvier 2017.

<sup>31</sup> Claes, M.T., Gerritsen, M. *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Uitgeverij Coutinho b.v. 2002. P. 199-200. Pages consultées le 28 janvier 2017.

<sup>32</sup> Claes, M.T., Gerritsen, M. *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Uitgeverij Coutinho b.v. 2002. P. 200. Page consultée le 28 janvier 2017.

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> Hall, Edward T., and Mildred R. Hall. "Key concepts: Underlying structures of culture." *International HRM: managing diversity in the workplace*. 2001. P. 200-201.

d'autres termes, il faut lire entre les lignes afin d'identifier le message que l'interlocuteur veut transmettre. En outre, dans les cultures romanes, la « distance de pouvoir » entre les supérieurs et les subordonnés est assez élevée. Ceci vaut également pour la plupart des cultures slaves, asiatiques et arabes<sup>35</sup>. Les Japonais, les Arabes et les peuples de la Méditerranée qui ont de vastes réseaux d'information au sein de leur famille, amis, collègues et clients, appartiennent également aux cultures à « haut contexte »<sup>36</sup>. Au contraire, dans les cultures à « bas contexte », on trouve les Américains, les Allemands, les Suisses, les Scandinaves, et les autres Européens du nord ; ceux-ci séparent leur vie professionnelle, leur vie familiale et de nombreux aspects de la vie quotidienne<sup>37</sup>. Par conséquent, lorsqu'ils interagissent, ils ont besoin d'informations de base détaillées<sup>38</sup>. Dans les cultures à bas contexte, la masse d'information est implantée dans le code explicite du message<sup>39</sup>. Quand des personnes issues d'une culture à haut contexte interagissent avec des personnes issues d'une culture à bas contexte, les différences de contexte peuvent avoir un impact sur la situation et la relation dans lesquelles les interlocuteurs se trouvent<sup>40</sup>. Pourtant, chaque culture connaît, bien sûr, des divergences individuelles et spécifiques au groupe. Mais il est quand même utile de savoir si la culture d'un pays particulier se trouve plutôt vers le haut ou plutôt vers le bas de l'échelle, puisque chaque personne serait influencée par le niveau de contexte<sup>41</sup>.

Bref, pour ce mémoire il est intéressant d'examiner si et où se produisent les problèmes ou les malentendus causés par les différences culturelles dans une interaction interculturelle dans un contexte professionnel, de déterminer ses causes, et quelles stratégies de communication interculturelle peuvent être appliquées afin d'optimiser la communication interne des entreprises françaises installées à Dubaï. Il est désormais important de se libérer de la communication interculturelle « à la manière occidentale ». En outre, bien que l'on parle souvent de « la culture arabe », il faut considérer que la « culture de Dubaï » (mais qu'est-ce que la culture de Dubaï ?), même si cet émirat se situe aux Émirats arabes unis, est devenue plus riche et peut-être plus diverse depuis la mondialisation.

---

<sup>35</sup> Claes, M.T., Gerritsen, M. *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Uitgeverij Coutinho b.v. 2002. P. 214-236.

<sup>36</sup> Hall, Edward T., and Mildred R. Hall. "Key concepts: Underlying structures of culture." *International HRM: managing diversity in the workplace* (2001): 200-201.

<sup>37</sup> *Ibid.*

<sup>38</sup> *Ibid.*

<sup>39</sup> *Ibid.*

<sup>40</sup> *Ibid.*

<sup>41</sup> *Ibid.*

## 1.2 Valeur de l'information et son système de gestion

Selon Jean François Chanlat (2000), communiquer est devenu de nos jours, dans les entreprises et les organisations une nécessité. La relation entre la communication et l'information est très étroite et inévitable. Selon Chanlat « Informer n'est cependant pas équivalent à communiquer, même si les deux paramètres sont indispensables dans une entreprise : un défaut de communication ne favorise pas la cohésion, un défaut d'information peut générer des rumeurs. »<sup>42</sup>

La gestion des organisations et leur fonctionnement quotidien s'appuient de plus en plus sur une utilisation systématique du langage<sup>43</sup>. Quand on étudie la communication, on se concentre plus souvent sur la théorie du langage sans faire attention à la pratique ni même parfois aux observations et aux expériences. Déjà en 1973, Mintzberg a montré que, pour atteindre leurs buts personnels, les dirigeants des entreprises passent la plupart de leur temps à parler<sup>44</sup>. On peut relativiser cette assertion en considérant la nature et la taille de l'entreprise. Une entreprise multinationale n'offre pas le même contexte qu'un co-working initié sur le modèle de l'économie collaborative. Cette forme entrepreneuriale, *smart* comme l'on dit, n'existait pas encore à l'époque de Mintzberg.

En plus, selon Mintzberg, les dirigeants d'une entreprise consacrent 80% de leur temps à des activités d'information<sup>45</sup>. Malgré l'automatisation, la robotisation et l'information numérique dans des organisations, un « bon usage » de la langue reste toujours essentiel<sup>46</sup>. La technologie moderne fait toujours appel à l'intervention humaine, notamment au niveau de la communication écrite, par exemple pour rédiger des réglementations, des comptes rendus, des rapports, des fiches de fonction, et des journaux d'entreprise<sup>47</sup>. La préparation de ces documents demande un travail physique des secrétaires et des archivistes<sup>48</sup>. Le langage et la communication servent ici à transmettre l'information. Pourtant, il est faux de penser que le langage sert exclusivement à la transmission des contenus informatifs<sup>49</sup>. Car les fonctions du langage a aussi rapport à la symbolisation. Le langage ne concerne pas seulement la communication à proprement parler

---

<sup>42</sup> Chanlat, Jean-François. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Presses Université Laval, 1990. P. 37. Page consultée le 29 janvier 2017.

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup> Chanlat, Jean-François. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Presses Université Laval, 1990. P. 101. Page consultée le 29 janvier 2017.

<sup>46</sup> *Ibid.*

<sup>47</sup> *Ibid.*

<sup>48</sup> Chanlat, Jean-François. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Presses Université Laval, 1990. P. 40. Page consultée le 29 janvier 2017.

<sup>49</sup> *Ibid.*

mais aussi la pensée et l'expression des interlocuteurs<sup>50</sup>. Deuxièmement, le langage est un moyen de socialisation et la langue est utilisée pour l'accumulation culturelle et pour la transmission historique (des prières rituelles, discours traditionnels, formules magiques, etc.)<sup>51</sup>. Ces dernières fonctions du langage sont intéressantes à étudier dans le cas des organisations et des entreprises<sup>52</sup>. On pourrait alors supposer que l'origine culturelle des employés a une influence sur la manière dont ils transmettent l'information. À l'aide des questionnaires, qui ont été conçus pour ce mémoire, on a analysé dans quelle mesure l'origine culturelle des salariés des entreprises françaises à Dubaï a une influence sur leur usage de la langue. Ce qui est important à prendre en considération est que l'objectif de la communication dans les entreprises et les organisations vise à accomplir les tâches et que nous cherchons souvent « le meilleur moyen » pour accomplir ces tâches<sup>53</sup>. Enfin, il faut considérer que les employés ont des objectifs individuels et des aspirations de carrières. Leur position dans l'entreprise affecte également leur façon de communiquer<sup>54</sup>.

### **1.3 Modèles et stratégies de communication interne aux différents niveaux d'une entreprise**

Malgré le fait que l'information puisse ne pas être transmise entre les différents compartiments d'une entreprise sans canaux de communication, on ne peut pas définir la communication comme une science, ni comme un art. On ne peut pas considérer la communication comme quelque chose d'isolée, mais plutôt comme un ensemble dynamique d'interactions.

Avant d'analyser l'échange d'informations dans une entreprise, il est d'abord important d'examiner la structure d'une entreprise. Dans le cadre de ce mémoire, on considère une entreprise comme une organisation interdépendante. Chaque entreprise dépend de la collaboration et de l'interaction entre les différents « composants » et différents niveaux de l'entreprise. En plus, on montrera quelques modèles et stratégies de la communication interne. Enfin, on parlera des modèles et des stratégies qu'une entreprise peut mettre en place afin

---

<sup>50</sup> Chanlat, Jean-François. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Presses Université Laval, 1990. P. 41-42. Page consultée le 29 janvier 2017.

<sup>51</sup> *Ibid.*

<sup>52</sup> *Ibid.*

<sup>53</sup> Miller, Katherine. *Organizational communication: Approaches and processes*. Nelson Education, 2014. P. 32. Page consultée le 19 janvier 2017.

<sup>54</sup> The Journal of Business Communication. Volume 37. Number 1. *The Theoretical Foundation for Intercultural Business Communication: A conceptual model* by Iris I. Varner, Illinois State University, 2000 by the Association of Business Communication. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002194360003700102>. P. 48. Page consultée le 20 janvier 2017.

d'optimiser la communication interne dans un contexte interculturel. Dans ce chapitre, il s'agit principalement de la communication interne d'une entreprise. Néanmoins, la communication externe joue aussi un rôle important dans la communication d'une organisation, elle sert à diffuser l'information vers l'extérieur de l'entreprise et à promouvoir des produits. La communication externe est alors importante pour le marketing. En plus, elle est importante pour établir et entretenir des relations avec des entreprises et organisations externes.

### *La structure interne d'une entreprise*

L'un des modèles les plus connus en ce qui concerne la structure d'une entreprise est celui de Mintzberg (1973). Bien que ce modèle ait été conçu au 20<sup>ème</sup> siècle, ce modèle peut fournir une base solide pour comprendre la structure interne des entreprises du 21<sup>ème</sup> siècle. Ce modèle peut être considéré comme la fondation d'une entreprise. Néanmoins, il est important de noter que les entreprises subissent des changements, à cause des fusions, des acquisitions et de la mondialisation, qui peuvent avoir des influences sur la structure d'une entreprise. On ne peut plus considérer les départements d'une entreprise comme des cadres isolés. Le modèle de Mintzberg part du point de vue qu'il y a une certaine hiérarchie dans une entreprise<sup>55</sup>. En outre, il considère une entreprise comme une organisation décentralisée<sup>56</sup>. Le modèle de Mintzberg s'applique assez bien aux entreprises françaises, étant donné que dans ces entreprises il y a traditionnellement une distance de pouvoir assez grande entre les différents niveaux de l'organisation<sup>57</sup>.

Selon Mintzberg, une organisation est composée de 6 parties autonomes, comme le montre la Figure 2. Chaque entreprise aurait des employeurs qui sont responsables de la production des produits, c'est ce que l'on appelle « l'operating-core »<sup>58</sup>. Toute l'organisation est conduite par un manager ou par une équipe de direction, c'est « le strategic apex ». Plus une entreprise est grande, plus il y a la nécessité de nommer plusieurs dirigeants<sup>59</sup>. Entre le cadre dirigeant d'une entreprise et l'operating-core, il existe une certaine hiérarchie. L'espace entre ces deux niveaux, c'est ce que

---

<sup>55</sup> Mintzberg, H. *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. The parts and people of an organization. The Free Press. A division of Macmillan, Inc., 1989. P. 98-99. Pages consultées le 28 décembre 2016.

<sup>56</sup> *Ibid.*

<sup>57</sup> Claes, M.T., Gerritsen, M. *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Uitgeverij Coutinho b.v. 2002. P. 200. Pages consultées le 28 janvier 2017.

<sup>58</sup> Mintzberg, H. *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. The parts and people of an organization. The Free Press. A division of Macmillan, Inc., 1989. P. 98-99. Pages consultées le 28 décembre 2016.

<sup>59</sup> *Ibid.*

l'on appelle la « middle-line », la ligne médiane<sup>60</sup>. Dans des entreprises plus complexes, il y a parfois des partis externes qui exercent également un certain contrôle sur le personnel. Ils forment ensemble la « technostructure »<sup>61</sup> et se trouvent en dehors de la hiérarchie entre le manager et l'operating-core. Beaucoup d'organisations connaissent également un « support-staff »<sup>62</sup>. La dernière partie d'une entreprise, et peut-être la partie la plus importante, est la partie que l'on appelle « ideology »<sup>63</sup>. C'est la culture et le caractère d'une entreprise. L'idéologie englobe les traditions et les croyances d'une organisation, ce sont les aspects qui distinguent une organisation des autres organisations. Enfin, toutes les 6 parties sont interconnectées par une seule chaîne d'autorité formelle. La « technostructure » et le « support staff » sont séparés de cette chaîne<sup>64</sup>. Ils ont seulement une influence indirecte sur l'« operating-core »<sup>65</sup>. Toutes les six parties sont « entourées » et comme façonnées par l'idéologie de l'entreprise.

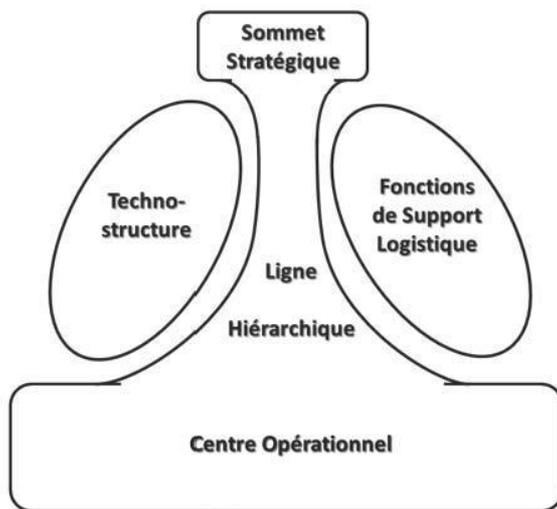


Figure 2.<sup>66</sup>

Selon Mintzberg, les employés forment ensemble la coalition interne et ont une certaine influence sur l'exécution et dans le domaine de la prise de décision<sup>67</sup>. On peut critiquer le modèle de Mintzberg en ce qui concerne la manière dont il divise les employés. Il semble qu'il ne considère pas les employés comme des individus, puisqu'il ne prend pas en compte leurs différences linguistiques et culturelles. Dans cette optique, son modèle pourrait être trop simpliste pour les organisations plurilingues et multiculturelles. Néanmoins, on apprécie ce modèle, considérant le

<sup>60</sup> *Ibid.*

<sup>61</sup> *Ibid.*

<sup>62</sup> *Ibid.*

<sup>63</sup> *Ibid.*

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> *Ibid.*

<sup>67</sup> *Ibid.*

fait que Mintzberg parle aussi des partis externes qui peuvent avoir une influence sur la structure d'une organisation ; comme par exemple des détenteurs externes, des unions, d'autres associations d'employés, des fournisseurs, des clients, ou des partenaires<sup>68</sup>. Outre ces partis, le gouvernement peut aussi avoir une influence importante sur l'organisation. Considérant le fait qu'il s'agit, dans ce mémoire, des entreprises françaises installées à Dubaï, on suppose que les facteurs externes jouent un rôle important dans la structure d'une organisation. Quelques facteurs externes de ces entreprises peuvent être : la population diverse, le gouvernement arabe, et le système de parrainage. Ce système implique que chaque entreprise dans les États arabes unis doit avoir au moins 1 ou plusieurs partenaire(s) national(aux) qui possèdent au moins 51% du capital de la société<sup>69</sup>. Cette règle ne s'applique pas aux compagnies gazières/pétrolières et à l'industrie de l'électricité<sup>70</sup>. Puis, les banques et les entreprises qui sont installées dans la zone franche sont exclues de cette exigence<sup>71</sup>. Sous la direction du Sheikh Maktoum, la zone franche de Dubaï offre aux entreprises la possibilité de s'installer à Dubaï sans partager 51% de leur capital avec une personne locale<sup>72</sup>. C'est le gouvernement qui décide quelle entreprise peut s'installer dans cette zone<sup>73</sup>.

Étant donné que le modèle de Mintzberg accorde une importance à l'influence externe sur la structure d'une entreprise, ce modèle peut être un bon point de départ pour l'élaboration de la communication interne d'une entreprise.

### *La communication interne d'une entreprise ; l'importance du contexte*

Comme le montre déjà le titre de ce chapitre, la communication n'est pas quelque chose de statique, mais dépend beaucoup du contexte. Les employés de différents niveaux d'une entreprise font partie de la communication. En général, les modèles de communication connus considèrent la communication comme une transmission d'informations entre un émetteur et un récepteur qui peuvent être issus de différents niveaux d'une organisation. Dans un monde qui devient de plus en plus globalisé et interconnecté, une telle approche de la communication peut être considérée comme trop simpliste. Aujourd'hui, il s'agit de plus en plus souvent d'une transmission

---

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> UAE Trade & Commercial Office. Doing Business in Dubai. Embassy of the Unites Arabes Emirates – Washington DC. [En ligne] URL : <http://www.uaetrade-usa.org/index.php?page=uae-economy&cmsid=105>. Site consulté le 25 janvier 2017.

<sup>70</sup> *Ibid.*

<sup>71</sup> *Ibid.*

<sup>72</sup> *Ibid.*

<sup>73</sup> *Ibid.*

d'informations entre des personnes issues de cultures et de langues différentes qui ont des valeurs différentes en ce qui concerne les styles de communication. À cet égard, la simple transition d'informations est perçue comme quelque chose « à faire passer »<sup>74</sup>.

Dans ce mémoire, on adopte l'hypothèse suivante : tous les comportements manifestés dans une entreprise sont importants pour la communication interne et apportent une valeur ajoutée à la communication, et alors à l'information transmise.

Si l'on considère une entreprise comme interdépendante des contextes, il faut d'abord savoir à quel secteur appartient ladite entreprise. En outre, il faut savoir qui sont les employés. Ce sont enfin les employés qui forment pour une grande partie le caractère d'une entreprise et supportent idéalement la vision de l'organisation.

Le « comportement de communication » de chaque employé dépend des facteurs contextuels comme la culture, la religion, la position et le statut d'une personne. Dans l'organisation, les employés sont confrontés à différents styles de communication auxquels ils doivent s'adapter. Lorsque les employés interagissent avec des collègues issus de cultures différentes, ils doivent faire plus d'efforts pour se comprendre. Ils se trouvent donc dans une « confrontation culturelle »<sup>75</sup>. En bref, toute communication est sensible aux différences culturelles.

L'un des modèles de communication interne les plus connus est le modèle de Shannon & Weaver (1949), indiqué dans la Figure 3. Ce modèle mathématique a été développé juste après la Seconde Guerre mondiale. Il s'agit alors d'un modèle assez daté. D'après ce modèle, un message est transmis par une source d'information, via une chaîne de communication, vers un récepteur. Le message peut être affecté, brouillé ou voir déformé par un phénomène de bruit<sup>76</sup>. La théorie de ce modèle se concentre principalement sur la source d'information, le producteur du message. Selon nous, il est plus intéressant d'examiner « comment » un message est reçu au lieu d'examiner « quelle » information le producteur voulait transmettre. Notamment dans une interaction interculturelle, il est intéressant d'analyser les malentendus causés par les différents styles de communication des interlocuteurs. Il serait alors plus important de nous baser sur le récepteur

---

<sup>74</sup> Saint-Georges, P. « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », *Communication et organisation* [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, <http://communicationorganisation.revues.org/1657> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1657. P. 4. Page consultée le 5 février 2017.

<sup>75</sup> Pierre de Saint-Georges, « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », *Communication et organisation* [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, <http://communicationorganisation.revues.org/1657> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1657. P. 4. Page consultée le 5 février 2017.

<sup>76</sup> *Ibid.*

que sur le producteur. Ne prenant pas en compte l'importance du contexte de la communication, il faudrait alors élargir le concept du modèle de Shannon & Weaver afin de le rendre plus applicable au domaine de la communication interculturelle.

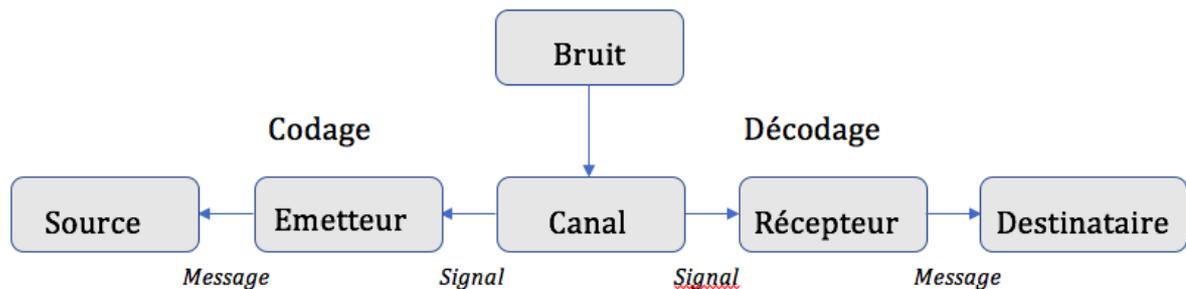


Figure 3. Modèle de Shannon & Weaver

Pourtant, comme le montre le modèle de Shannon & Weaver, le principe d'une communication est la transmission de l'information. Ce principe est soutenu par d'autres auteurs, comme par exemple Blundel (2004). Selon lui, la communication interne est un concept qui a pour objectif le transfert de l'information entre individus et différents groupes sociaux qui partagent une même expertise ou qui sont venus de différents niveaux d'une organisation. La communication interne, selon Blundel, vise à réaliser un processus de travail coordonné<sup>77</sup>. Ensuite, Downs & Adrian (2004) considèrent la communication également comme un processus dans lequel un émetteur transmet un message à un récepteur. Selon eux, l'objectif vise à une compréhension mutuelle et à ce que le message reçu soit identique à celui envoyé<sup>78</sup>. Enfin, Gerson (2007) interprète la communication interne d'une organisation comme le processus d'un message transmis qui doit ensuite être décodé par le récepteur<sup>79</sup>. L'interprétation de Gerson semble combler les lacunes du modèle de Shannon & Weaver. Alors que ce modèle met plutôt l'accent sur l'émetteur du message, Gerson, au contraire, souligne l'importance de la compréhension mutuelle entre émetteur et récepteur afin d'établir une conversation efficace qui a pour but la réussite des objectifs communs dans une activité commerciale<sup>80</sup>. Pour notre recherche concernant la communication interculturelle des entreprises françaises installées à Dubaï, il est important de savoir s'il existe

<sup>77</sup> Blundel, R. 2004. *Effective organizational communication: Perspectives, principles and practices*. 2nd edition. Ashford Colour Press Ltd. Gosport. P. 2-4. Pages consultées le 2 février 2017.

<sup>78</sup> Downs, C. & Adrian, A. 2004. *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. The Guilford Press. New York. P. 4. Page consultée le 2 février 2017.

<sup>79</sup> Gerson, M.S. & Gerson, J.S. 2007. *Workplace communication: Process and Product*. Pearson Education Ltd. P. 4-5. Pages consultées le 2 février 2017.

<sup>80</sup> *Ibid.*

différents styles de communication liés aux divergences culturelles qui peuvent déséquilibrer la transmission de l'information entre l'émetteur et le récepteur.

### *Circulation de la communication*

Dans le cadre d'une entreprise il est important de comprendre comment la communication circule d'un niveau à l'autre. En d'autres termes, il est important d'analyser à partir de quel niveau de l'entreprise l'information a été transmise et par qui cette information a été reçue. L'information peut être transférée par un niveau supérieur vers un niveau plus bas. Cela est le cas dans les entreprises avec une hiérarchie élevée<sup>81</sup>. En revanche, l'information peut être transférée d'un palier hiérarchique inférieur vers un palier supérieur<sup>82</sup>. Ce type de transmission d'information est souvent utilisée dans les entreprises où les employés sont impliqués dans le processus de prise de décision et dans le cas où les employés communiquent leurs problèmes liés aux tâches à leur superviseur ou manager<sup>83</sup>. Une communication horizontale est souvent considérée comme la manière la plus efficace de communiquer, parce que ce type de communication permet aux employés de communiquer directement avec leurs collègues du même département ou de la même position sans avoir à communiquer avec un palier supérieur<sup>84</sup>. Pourtant, cette forme de communication est la moins utilisée dans les entreprises<sup>85</sup>. Une fois qu'une décision a été prise, sa mise en œuvre est rapide et certaine<sup>86</sup>. En outre, les décisions ont été prises, les difficultés ont été résolues, et les points de vue opposés ont été conciliés à travers la communication horizontale avant que les plans ne soient présentés à la haute direction<sup>87</sup>. Cette forme de communication aboutit à une communication égale et à une augmentation de la satisfaction du personnel<sup>88</sup>. Enfin, on devrait observer une amélioration du rendement au travail<sup>89</sup>.

Il est important que la circulation de la communication soit claire pour tous les employés pour qu'ils savent tous à qui ils peuvent s'adresser. D'ailleurs, il est important qu'il existe un style de communication clair pour tous les employés. Ce style peut être en relation avec l'idéologie et les représentations de l'entreprise. Si les superviseurs et les managers communiquent

---

<sup>81</sup> Papa, Michael J., Daniels, Tom D., Spiker, Barry K. *Organizational Communication. Perspectives and Trends*. Sage Publications, Inc. 2008. P. 51-52. Pages consultées le 2 février 2017.

<sup>82</sup> Papa, Michael J., Daniels, Tom D., Spiker, Barry K. *Organizational Communication. Perspectives and Trends*. Sage Publications, Inc. 2008. P. 53-54. Pages consultées le 2 février 2017.

<sup>83</sup> *Ibid.*

<sup>84</sup> Papa, Michael J., Daniels, Tom D., Spiker, Barry K. *Organizational Communication. Perspectives and Trends*. Sage Publications, Inc. 2008. P. 55. Pages consultées le 2 février

<sup>85</sup> *Ibid.*

<sup>86</sup> *Ibid.*

<sup>87</sup> *Ibid.*

<sup>88</sup> *Ibid.*

<sup>89</sup> *Ibid.*

conformément au style impliqué, cela aura une influence directe sur l'atmosphère de l'entreprise et pourrait servir d'exemple aux employés. Cela aura pour conséquence que les employés seront plus motivés pour s'adapter à la culture de l'organisation au bénéfice du bien-être de l'organisation<sup>90</sup>. En plus, des directives opérationnelles peuvent être un excellent outil d'une bonne gestion de la communication interne afin de s'assurer que tous les employés aient connaissance du style de communication qui doit être appliqué<sup>91</sup>.

Notamment dans une organisation multiculturelle et plurilingue, il pourrait être important que les employés soient au courant des règles de communication interne. L'implication de ces réglementations pourrait être considérée comme étant la responsabilité du management de l'organisation. Une fois les différences culturelles indiquées, les différences peuvent être prises en compte dans la mise en place de la politique de communication d'une organisation. Le modèle de Mintzberg et le modèle de Shannon & Weaver ne semblent pas faire de distinction entre les aspects individuels des employés en ce qui concerne leurs différences religieuses, traditionnelles, et linguistiques. En d'autres termes, il conviendrait d'appliquer un modèle qui respecte les différences culturelles des employés. Le modèle de Lewis semble très utile dans ce contexte. Selon lui, dans chaque culture, les modes de communication, d'écoute et de manipulation sont remarquablement cohérents<sup>92</sup>. Lorsque ces modes sont bien compris par les interlocuteurs, cela contribue à mieux comprendre les styles de communication de l'autre<sup>93</sup>. D'après Lewis, les Français seraient des « opérateurs forts qualifiés » qui « essayent de faire taire leurs adversaires »<sup>94</sup>. En plus, il dit : « *Ce style, renforcé par une imagination féconde, les rend très difficiles à battre dans une discussion théorique* »<sup>95</sup>. Le modèle de Lewis classe les normes de chaque culture sous trois types : linear-active, multi-active et re-active. Comme le montre la Figure 4, les cultures des pays de l'Europe du Sud, de l'Amérique latine, de l'Afrique et du Moyen-Orient seraient les cultures plutôt 'multi-active', tandis que les pays de l'Europe du Nord et de l'Amérique du Nord sont classifiés comme des cultures 'linear-active'. L'Asie de l'Est serait plutôt 're-active'. Si l'on porte un regard critique sur sa théorie, il semble que le modèle de Lewis mette

---

<sup>90</sup> Hanna Kalla 2006: *Integrated Internal Communications in the Multicultural Corporation*. Helsinki School of Economics, Helsinki, Finland. P.24 -25. Pages consultées le 2 février 2017.

<sup>91</sup> Barker, R. & Angelopulo, G. 2006. *Integrated Organisational Communication*. Juta & Co Ltd. Capetown. P. 43. Page consultée le 2 février 2017.

<sup>92</sup> Lewis, Richard D. *Cross Cultural Communication. A visual approach*. Transcreen Publications, 1999. P. 1. Page consultée le 3 février 2017.

<sup>93</sup> *Ibid.*

<sup>94</sup> Lewis, Richard D. *Cross Cultural Communication. A visual approach*. Transcreen Publications, 1999. P. 8. Page consultée le 3 février 2017.

<sup>95</sup> *Ibid.*

tout le monde « dans le même sac » en ne prenant pas en compte les différences individuelles présentes dans chaque culture.

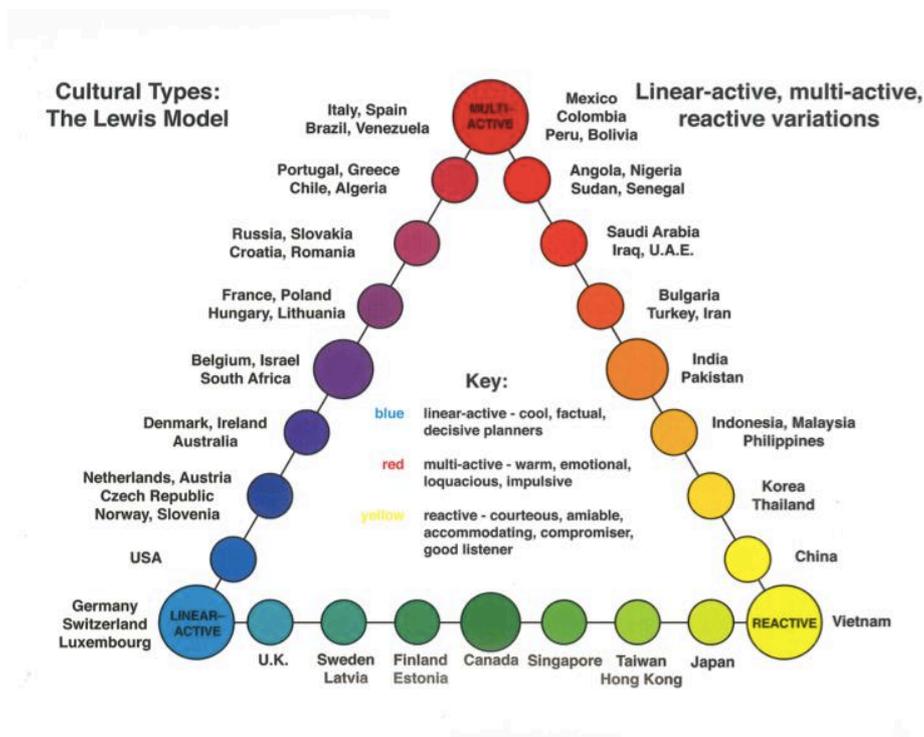


Figure 4.<sup>96</sup>

Néanmoins, le modèle de Lewis peut certainement servir de base à une analyse plus approfondie concernant les différents styles de communication des employés issus de cultures différentes.

Un modèle qui semble être plus approprié en termes de différences culturelles et qui prend en considération les orientations individuelles, est le modèle d'Abe & Wiseman (1983). Ce modèle est basé sur la recherche d'Abe & Wiseman (1983) et celle de Cui & Awa (1992) et vise à examiner l'impact que la compétence interculturelle peut avoir sur la performance des équipes multiculturelles<sup>97</sup>. Ce modèle est connu sous le nom d'*Integrated Intercultural Communication Competence model*. Il se concentre sur la compétence interculturelle des individus d'une équipe interculturelle<sup>98</sup>. Selon Abe et Wiseman, un individu doit pouvoir communiquer dans les relations

<sup>96</sup> Matveev, Alexei V. *The perception of Intercultural Communication Competence by American and Russian managers with experience on multicultural teams*. A Dissertation Presented to the Faculty of the College of Communication of Ohio University, 2002. [En ligne] URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.964.1923&rep=rep1&type=pdf>. Site consulté le 3 février 2017.

<sup>97</sup> *Ibid.*

<sup>98</sup> *Ibid.*

interpersonnelles et doit pouvoir s'adapter aux différentes cultures<sup>99</sup>. En outre, il faut pouvoir s'adapter aux différents systèmes sociaux<sup>100</sup>. Enfin, cette approche implique la nécessité de pouvoir établir des relations interpersonnelles et de pouvoir comprendre les autres.

La théorie de Cui et Awa examine le concept d'efficacité interculturelle en se basant sur cinq dimensions sous-jacentes : compétences interpersonnelles, interaction sociale, empathie culturelle, traits personnels, et aptitudes de gestion<sup>101</sup>. Selon Cui et Awa, la compétence en communication interculturelle d'un membre d'équipe est basée sur quatre dimensions sous-jacentes : la dimension de compétences interpersonnelles, la dimension d'efficacité de l'équipe, la dimension d'incertitude culturelle, enfin la dimension d'empathie culturelle<sup>102</sup>. Le modèle met alors l'accent sur la compétence interculturelle des employés. Le premier avantage de ce modèle est de pouvoir être appliqué à un éventail plus large en ce qui concerne les situations et les interactions des individus issus de cultures différentes<sup>103</sup>. Le modèle peut servir à une amélioration des performances interculturelles des personnes qui travaillent à l'étranger. Enfin, le modèle est basé sur « l'Integrated Model » largement mentionné dans la littérature et les études sur la communication interculturelle (Abe & Wiseman, 1983 ; Berger & Calabrese, 1975 ; Cui & Awa, 1992 ; Dean & Popp, 1990; Gudykunst & Ting-Toomey, 1988 ; Hammer, 1987 ; Hofstede, 1980, 1991 ; Samovar & Porter, 1991 ; Shonk, 1982 ; Wheelan, 1994 ; Wheelan & Hochberger, 1996)<sup>104</sup>.

Considérant le fait que, dans ce mémoire, il s'agit de la communication interculturelle dans les entreprises françaises installées à Dubaï, il est important que l'on s'appuie sur une approche qui considère la communication comme quelque chose qui dépend de la culture et du contexte des individus, puisqu'on suppose que ces entreprises se composent d'équipes relativement diverses. Ainsi, il faut se concentrer sur des modèles et des stratégies qui peuvent être appliqués à une organisation multiculturelle. Afin de développer des stratégies de communication interculturelle pour les entreprises françaises à Dubaï, on a alors besoin d'une nouvelle approche de la communication interculturelle qui prend en considération le contexte de la communication, les différences culturelles et la compétence interculturelle des individus.

---

<sup>99</sup> *Ibid.*

<sup>100</sup> *Ibid.*

<sup>101</sup> *Ibid.*

<sup>102</sup> Matveev, Alexei V. *The perception of Intercultural Communication Competence by American and Russian managers with experience on multicultural teams*. A Dissertation Presented to the Faculty of the College of Communication of Ohio University, 2002. [En ligne] URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.964.1923&rep=rep1&type=pdf>. Site consulté le 3 février 2017.

<sup>103</sup> *Ibid.*

<sup>104</sup> *Ibid.*

## Nouvelle approche de communication interculturelle dans le style Dubaï

Dans son livre *Intercultural Intelligence*, Blankenburgh (2013) décrit comment les individus qui se trouvent dans un contexte multiculturel peuvent améliorer leurs compétences interculturelles afin d'atteindre une communication efficace et une forte culture de collaboration.

Lors d'une conversation<sup>105</sup>, Blankenburgh m'a dit qu'il travaillait actuellement sur une initiative dans la région du Golfe. Cette initiative met l'accent sur le biais inconscient et l'agilité culturelle afin de développer des interventions spécifiques pour différents emplois dans différentes organisations aux Émirats arabes unis. En coopération avec KnowledgeWorkx, un bureau de consultation en communication interculturelle aux Émirats arabes unis<sup>106</sup>, Blankenburgh a développé le modèle de *3 Meta Competencies* qui vise à quantifier les qualités de l'« Interculturally Intelligence »<sup>107</sup>. Ces compétences donnent aux interlocuteurs la possibilité de réaliser une communication efficace<sup>108</sup>. En outre, ces compétences aident les interlocuteurs à mieux comprendre d'autres cultures<sup>109</sup>. Le modèle met l'accent sur trois parties importantes qui ont une influence sur le comportement d'un individu. Ensuite, ce modèle décrit comment on se comporte dans un contexte interculturel. Mais, pourquoi cette approche peut-elle être intéressante pour le développement des stratégies de communication interculturelle dans des entreprises françaises à Dubaï ? D'abord, parce que cette théorie a été utilisée par James, A. et McLeod, C. pour analyser les différentes visions du monde entre les Emiratis et les non-Emiratis de *Higher Colleges of*

---

<sup>105</sup> Le 30 janvier 2017, Marco Blankenburgh m'avait contacté concernant un projet sur la communication interculturelle sur lequel nous travaillerons ensemble à Dubaï à partir du mois d'avril 2017. Pendant nos échanges sur LinkedIn, Blankenburgh m'a dit qu'il travaille actuellement sur un projet de KnowledgeWorkx dont l'objectif initial est placé sur le biais inconscient et sur l'agilité culturelle dans un nombre de pays aux Emirats arabes unis. Au début de l'année 2017, les premiers ateliers sur *Intercultural Intelligence* organisés par KnowledgeWorkx, auront été terminés à Qatar et aux EAU (et très probablement en Arabie saoudite). Après cette première phase du projet, l'objectif de KnowledgeWorkx vise à créer des interventions spécialisées pour différents emplois dans les organisations qui ont participé à ce projet.

<sup>106</sup> KnowledgeWorkx. [En ligne] URL: <http://knowledgeworkx.com/about>. Site consulté le 18 janvier 2017.

<sup>107</sup> Blankenburgh, M. *Intercultural Intelligence. From surviving tot thriving in the global space*. [En ligne] URL:

<https://books.google.nl/books?id=EKpeDQAAQBAJ&pg=PT17&lpg=PT17&dq=Muller+three+colors+worldview&source=bl&ots=ut1KAMoxkX&sig=QrR1CmkpyT-l6XCLAHRm3yj5tFo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi1rYmztPzRAhVFgZAKHbn9DAQQ6AEIQDAG#v=onepage&q=Muller%20three%20colors%20worldview&f=false>. Site consulté le 18 janvier 2017.

<sup>108</sup> Blankenburgh, M. *Intercultural Intelligence. From surviving tot thriving in the global space*. [En ligne] URL:

<https://books.google.nl/books?id=EKpeDQAAQBAJ&pg=PT17&lpg=PT17&dq=Muller+three+colors+worldview&source=bl&ots=ut1KAMoxkX&sig=QrR1CmkpyT-l6XCLAHRm3yj5tFo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi1rYmztPzRAhVFgZAKHbn9DAQQ6AEIQDAG#v=onepage&q=Muller%20three%20colors%20worldview&f=false>. Site consulté le 18 janvier 2017.

<sup>109</sup> *Ibid.*

*Technology* à Dubaï, afin d'examiner la validité et la fiabilité de l'outil de KnowledgeWorkx<sup>110</sup>. Les résultats de cette étude ont montré que cet outil s'est relevé important pour obtenir des résultats fiables. Dans ce mémoire nous n'entrerons pas dans les détails de cette étude, mais il est important de noter que le modèle de *3 Meta Competencies* était une méthode utile pour mesurer les différentes perceptions du monde et pour montrer que ces perceptions dépendent de la culture des individus sollicités.

De quoi s'agit-il exactement dans la méthode de KnowledgeWorkx ? Le modèle est basé sur la théorie de Muller désignée par le nom de *Three Colors Worldview*. Selon Muller, trois piliers forment les perceptions du monde de chaque culture. Ces piliers sont : la « culpabilité » qui s'oppose à « innocence », l'« honneur » qui s'oppose à la « honte », et enfin le « pouvoir » qui s'oppose à la « peur ». Muller estime qu'il est possible que ces trois piliers se retrouvent dans la plupart des cultures, mais en général seulement l'un de ces trois piliers est dominant dans une culture (Muller, 200, 69)<sup>111</sup>. Ces piliers peuvent être considérés comme des facteurs de motivation qui règlent notre comportement.

KnowledgeWorkx a également développé douze dimensions de la culture qui donne un aperçu profond des préférences comportementales culturelles d'une personne<sup>112</sup>. Il prend en considération que ces préférences peuvent varier d'une personne à l'autre, et dépendent du contexte<sup>113</sup>. D'un point de vue culturel, ces dimensions donnent à l'individu des compétences pour analyser précisément le terrain humain qui nous entoure<sup>114</sup>. L'objectif de ces dimensions vise à penser l'individu comme capable de décisions intelligentes sur des complexités interculturelles quotidiennes<sup>115</sup>. Le Tableau 2 ci-dessous indique les douze dimensions.

---

<sup>110</sup> James, A. et McLeod, C. *An Analysis of the Three Colors Worldview Mapping Tool: Contrasting Emirati and Non-Emirati Worldviews*. Higher Colleges of Technology, United Arab Emirates, 2014. [En ligne] URL : [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38776122/12-XXIII-1-James-McLeod.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486419752&Signature=k75S10BLjZCotJKcORm1wVdboQE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAn\\_Analysis\\_of\\_the\\_Three\\_Colors\\_Worldvie.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38776122/12-XXIII-1-James-McLeod.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486419752&Signature=k75S10BLjZCotJKcORm1wVdboQE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAn_Analysis_of_the_Three_Colors_Worldvie.pdf). P. 165. Page consultée le 18 janvier 2017.

<sup>111</sup> *Ibid.*

<sup>112</sup> KnowledgeWorkx. [En ligne] URL: <http://knowledgeworkx.com/about>. Site consulté le 18 janvier 2017.

<sup>113</sup> Blankenburgh, M. *Intercultural Intelligence. From surviving tot thriving in the global space*. [En ligne] URL: <https://books.google.nl/books?id=EKpeDQAAQBAJ&pg=PT17&lpg=PT17&dq=Muller+three+colors+worldview&source=bl&ots=ut1KAMoxkX&sig=QrR1CmkpyT-l6XCLAHrm3yj5tFo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi1rYmztPzRAhVFgZAKHbn9DAQQ6AEIQDAG#v=onepage&q=Muller%20three%20colors%20worldview&f=false>. Site consulté le 18 janvier 2017.

<sup>114</sup> *Ibid.*

<sup>115</sup> Blankenburgh, M. *Intercultural Intelligence. From surviving tot thriving in the global space*. [En ligne] URL: <https://books.google.nl/books?id=EKpeDQAAQBAJ&pg=PT17&lpg=PT17&dq=Muller+three+colors+worl>

<b>Les 12 dimensions</b>	
Croissance	Concentrez-vous sur l'investissement dans la croissance matérielle, ou la croissance personnelle ?
Relations	Vos relations et vos risques / récompenses de réputation sont-ils compartimentés ?
Outlook	Vous concentrez-vous sur les leçons du passé, ou potentielles pour l'avenir ?
Destin	Est-ce entre vos mains, ou est-ce que vous êtes entraîné par des forces extérieures ?
Context	Quel est l'ampleur du spectre du comportement acceptable dans votre culture ?
Connexion	La mesure dans laquelle l'information est librement partagée.
Expression	<p>Est-ce que vous êtes quelqu'un de sensible ? Est-ce que vous montrez facilement vos émotions ?</p> <p>Quelles sont les critères de représentation pour comment se comporter en société.</p>
Prise de décision	Construisez-vous la confiance par des procédures et des règles, ou en faisant connaissance avec les gens et les relations ?

[dview&source=bl&ots=ut1KAMoxkX&sig=QrR1CmkpyT-l6XCLAHrm3yj5tFo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi1rYmztPzRAhVFgZAKHbn9DAQQ6AEIQDAG#v=onepage&q=Muller%20three%20colors%20worldview&f=false](https://www.muller.com/fr/fr/16XCLAHrm3yj5tFo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi1rYmztPzRAhVFgZAKHbn9DAQQ6AEIQDAG#v=onepage&q=Muller%20three%20colors%20worldview&f=false). Site consulté le 18 janvier 2017.

Planning	Centré sur les gens ou axé sur le temps ?
Communication	Directe ou indirecte ?
Responsabilité	Comment considérez-vous votre contribution et votre appartenance à un groupe ?
Statut	Assigné ou obtenu ?

Tableau 2. 12 dimensions d'*Intercultural Intelligence*<sup>116</sup>

Ce sont particulièrement ces dimensions qui pourraient être intéressantes à appliquer dans une analyse sur les préférences comportementales culturelles des employés travaillant dans une entreprise françaises à Dubaï, puisque l'on suppose que ces employés font face aux différences culturelles et linguistiques dans leur environnement professionnel.

Pour conclure, on considère le modèle de Mintzberg comme la base de la structure interne d'une entreprise. Lorsque l'on applique la théorie du modèle *Integrated Intercultural Communication Competence* au modèle de Mintzberg et à celui de Shannon & Weaver sur le processus de transmission de l'information, on accomplit des progrès en ce qui concerne la désignation du processus de communication interne dans un contexte interculturel. Quand les employés prennent conscience de leurs propres valeurs culturelles et celles de leurs collègues, la communication interne est plus efficace. En d'autres termes, dans une entreprise, il ne s'agit pas seulement de l'émission et de la réception de l'information, il faut également que les interlocuteurs prennent conscience de l'influence que leur culture peut avoir sur leur style de communication afin de s'adapter l'un à l'autre. Ainsi, l'émetteur sait « comment » il doit transférer le message, et le récepteur pourra mieux interpréter le code du message. Cela a pour conséquence que la communication interne et les activités commerciales sont plus efficaces.

<sup>116</sup> KnowledgeWorkx. [En ligne] URL: <http://knowledgeworkx.com/about>. Site consultée le 18 janvier 2017.

## 2. Dubaï : la perle de la Péninsule Arabique

### 2.1 Histoire

Dubaï, située sur la côte sud-est du golfe Persique et capitale de l'émirat de Dubaï, fut longtemps un désert à faible densité de population. Aujourd'hui, Dubaï est un paradis luxueux où « tout semble être possible ». Elle a atteint un degré de sophistication élevé et la concurrence internationale est vigoureuse<sup>117</sup>. Un grand nombre d'hommes d'affaires souhaitent installer leur entreprise dans l'un des gratte-ciels de la ville. Pourtant, au dix-huitième siècle, Dubaï était loin d'être un paradis moderne. La citation ci-dessous montre comment un voyageur anglais décrivait Dubaï, ou Debai, telle qu'elle était connue alors, en 1822 :

*Debai the next town in succession to Sharga... The town is a miserable assemblage of mud hovels surrounded by a low mud wall in which are several breaches & defended by three round towers, and a square castellated building, with a tower at one angle much dilapidated, and having only three or four guns mounted, which are old & rusty... There are two or three small date groves, in which are contained the only fresh water wells in the place, at the back of the town; otherwise the country is uncommonly barren. From the tower the creek was observed taking a winding course to the [south-]eastward ... where it was lost in a marsh... Debai may be considered as the termination of the Pirate Coast as the natives to the southward and westward, have been generally less addicted to plundering & always were friendly inclined to, or perhaps stood more in awe of, the English.*

(Burdett, 2000, pp. 3-4)<sup>118</sup>.

Outre un paradis économique et touristique, Dubaï est aujourd'hui aussi caractérisé par ses contradictions<sup>119</sup>. Dubaï est un émirat moderne où les cultures occidentales et orientales vivent côte à côte<sup>120</sup>. Le mode de vie aux Émirats arabes unis, et particulièrement à Abu Dhabi et Dubaï, est le plus occidentalisé de toute la Péninsule arabique. On y trouve une culture arabe traditionnelle avec des influences occidentales. En outre, Dubaï pourrait être considéré comme l'émirat le plus populaire et le plus dynamique de tous les Émirats arabes unis. Dans ce chapitre, nous allons voir les évolutions historiques que Dubaï a vécues et comment la ville Dubaï est

---

<sup>117</sup> Bureau Business France de Dubaï. *Guide des affaires Emirats Arabes Unis*. Sous la direction de Marc Cagnard, Directeur du Bureau Business France Zone Proche et Moyen-Orient, 2016. [En ligne] URL : <https://books.google.nl/books?id=60d4DAAAQBAJ&pg=PA36&lpg=PA36&dq=Dubai+a+atteint+un+degré+de+sophistication+élevée+et+la+concurrence+internationale+est+vigoureuse&source=bl&ots=TgX4eQpFtG&sig=LHbbiclChJSX8YuJpkvLNTRk5q0&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiG38rF7YPSAhXrCsAKHStpAykQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false>. Site consulté le 23 janvier 2017.

<sup>118</sup> Elsheshtawy, Yasser. *Dubai: Behind an urban spectacle*. Routledge, 2009. P. 60. Page consultée le 16 janvier 2017.

<sup>119</sup> Lavergne, Marc. *Dubaï ou la métropolisation incomplète d'un pôle en relais de l'économie monde*. Cahiers de la Méditerranée 64, 2002. P. 14. Page consultée le 5 janvier 2017.

<sup>120</sup> *Ibid.*

devenue une métropole urbaine. On verra également comment sa société est devenue un amalgame des cultures et pourquoi Dubaï est aujourd'hui un pôle d'attraction pour les entreprises étrangères. Dans ce mémoire, on s'intéresse notamment à l'implantation des entreprises françaises à Dubaï. Les Émirats arabes unis regroupent le plus grand nombre d'entreprises françaises, près de 600. Ce nombre est en augmentation continue, d'environ 10% par an. La plupart de ces entreprises sont installées à Dubaï (plus de 200)<sup>121</sup>. D'ailleurs, les Émirats arabes unis abritent la plus grande communauté française de la région avec 30 000 arrivées entre 2014 et 2015, et ce nombre ne cesse d'augmenter<sup>122</sup>.

Cependant, pendant deux siècles, Dubaï n'était pas davantage qu'un petit port commercial sur les rives du ruisseau Dubaï. En raison de l'espace limité de ce mémoire, on ne relève que les événements historiques qui nous semblent les plus importants concernant le processus d'urbanisation de Dubaï. Pourtant, il faut souligner que les fondements de la culture de Dubaï ne sont pas simplement construits sur le sable, mais sur des milliers d'années de ou des « cultures arabes ». Depuis l'arrivée des expatriés<sup>123</sup> venus des quatre coins du monde, Dubaï semble bénéficier d'une culture de plus en plus occidentalisée. Si nous examinons son histoire, nous devons considérer que Dubaï a toujours été une ville portuaire attractive pour les marchands étrangers.

Les Émirats arabes unis faisaient au départ partie de l'Oman historique<sup>124</sup>. Au moment où il y avait une population indigène dans la région, une série de migrations tribales s'est produite au 18<sup>ème</sup> siècle qui a formé le noyau de la composition actuelle de la population locale<sup>125</sup>. Vers 1830, Dubaï a été pris par la tribu Bani Yasstam d'Oasis Liwa sous la direction de la famille Al Maktoum qui ont toujours le pouvoir dans l'émirat<sup>126</sup>. Ils ont remarqué la situation stratégique de la Péninsule arabique et les possibilités que le port Khor Dubaï pouvait leur offrir. Plus tard, les

---

<sup>121</sup> AlKhaleej Newspaper. *الفرز سديّة الشركات عدد نمو %10* "الإخلاج" - دبي في فرز ساق نصل (2015). [En ligne] URL : <http://www.alkhaleej.ae/economics/page/f095bd47-edb4-47a7-92de-b7da9ed9c916>. Page consultée le 29 janvier 2017.

<sup>122</sup> *Ibid.*

<sup>123</sup> Par la notion « expatriés », on entend un groupe de professionnels possédant un capital de mobilité. En tant que salarié hautement qualifié, ces professionnels s'inscrivent dans une migration intra-culturelle ou intra-professionnelle que nous appelons « expatriation ». Un expatrié est quelqu'un qui est envoyé par une entreprise dans une filiale à l'étranger pour une mission à durée limitée. Yanaprasart, P. *L'expatrié : un acteur social de la mobilité internationale. Cadres entre la Suisse et la France*. Langues, sociétés, cultures et apprentissage. Vol. 15. Peter Lang SA, Editions scientifiques internationales, Berne, 2006. P. 26. Page consultée le 2 février 2017.

<sup>124</sup> Elsheshtawy, Yasser. *Dubai: Behind an urban spectacle*. Routledge, 2009. P. 62. Page consultée le 1er février 2017.

<sup>125</sup> *Ibid.*

<sup>126</sup> Elsheshtawy, Yasser. *Dubai: Behind an urban spectacle*. Routledge, 2009. P. 64. Page consultée le 1er février 2017.

Britanniques étaient intéressés par Oman historique<sup>127</sup>. En 1966, Dubaï, sous le pouvoir des Britanniques, attirait beaucoup d'immigrants : notamment des Indiens du sous-continent, des familles Baluchi, des travailleurs saisonniers, et des commerçants venus de la Perse. Jusqu'en 1971, l'Oman historique était une colonie britannique<sup>128</sup>. Avec l'indépendance de 1971, les Émirats arabes unis ont été créés, et depuis, chaque émirat jouissait d'une certaine autonomie<sup>129</sup>.

En 1966, quand le pétrole a été découvert, de nombreux travailleurs, issus d'autres pays comme l'Iran, l'Europe et les pays arabes, sont venus à Dubaï. On peut constater que Dubaï est vraiment née avec la mondialisation, à la fin des années 1960<sup>130</sup>. C'est pourquoi Dubaï est souvent considéré comme l'exemple par excellence de la mondialisation économique. L'émirat est un pôle renommé du commerce international de transit et de réexportation<sup>131</sup>. Avec la création de JAFZA (Jebel Ali Free Zone) en 1983, les entreprises étrangères ont le droit à l'importation sans restriction de main-d'œuvre et de capitaux d'exportation. La fondation de cette zone franche permet aux investisseurs d'échapper à l'obligation de réserver au minimum 49% de leurs actions à un sponsor local<sup>132</sup>. Avec les nouvelles activités industrielles, économiques et touristiques, Dubaï est devenue un vrai *hub* et une ville d'expatriés<sup>133</sup>. Aujourd'hui, plus de 90% de sa population active sont des étrangers venus en majorité du sous-continent indien, d'Extrême-Orient ou du Moyen-Orient arabe<sup>134</sup>. Aujourd'hui, le gouvernement de Dubaï mène une stratégie astucieuse qui vise à faire de Dubaï un centre de commerce mondial et la première destination touristique mondiale. En plus, elle est en voie de devenir un espace urbain transnational<sup>135</sup>.

Depuis la mondialisation, la population de Dubaï est passée de 59 000 habitants en 1968 à 674 000 en 1995<sup>136</sup>. La figure 5 montre l'évolution de la population totale aux Émirats arabes unis

---

<sup>127</sup> Elsheshtawy, Yasser. *Dubai: Behind an urban spectacle*. Routledge, 2009. P. 65. Page consultée le 1er février 2017.

<sup>128</sup> GLMM – EN- No. 7/2015. *Demography, Migration and the Labour Market in the UAE*. [En ligne]. [http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM\\_ExpNote\\_07\\_2015.pdf](http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM_ExpNote_07_2015.pdf). Page consultée le 2 février 2017.

<sup>129</sup> Elsheshtawy, Yasser. *Dubai: Behind an urban spectacle*. Routledge, 2009. P. 63. Page consultée le 1er février 2017.

<sup>130</sup> Lavergne, Marc. *Dubaï ou la métropolisation incomplète d'un pôle en relais de l'économie monde*. Cahiers de la Méditerranée 64, 2002. P. 2. Page consultée le 5 janvier 2017.

<sup>131</sup> *Ibid.*

<sup>132</sup> Lavergne, Marc. *Dubaï ou la métropolisation incomplète d'un pôle en relais de l'économie monde*. 64, 2002. P. 11. Page consultée le 5 janvier 2017.

<sup>133</sup> *Ibid.*

<sup>134</sup> Lavergne, Marc. *Dubaï ou la métropolisation incomplète d'un pôle en relais de l'économie monde*. Cahiers de la Méditerranée 64, 2002. P. 3. Page consultée le 5 janvier 2017.

<sup>135</sup> Elsheshtawy, Yasser. *Dubai: Behind an urban spectacle*. Routledge, 2009. P. 65. Page consultée le 1er février 2017.

<sup>136</sup> Lavergne, Marc. *Dubaï ou la métropolisation incomplète d'un pôle en relais de l'économie monde*. Cahiers de la Méditerranée 64, 2002. P. 3. Page consultée le 5 janvier 2017.

entre 1975 et 2010. Ce graphique montre une croissance de sa population d'environ 5% par an depuis 2005. L'estimation actuelle de la population à Dubaï est plus de deux millions (2,7171,453 en février 2017)<sup>137</sup>.

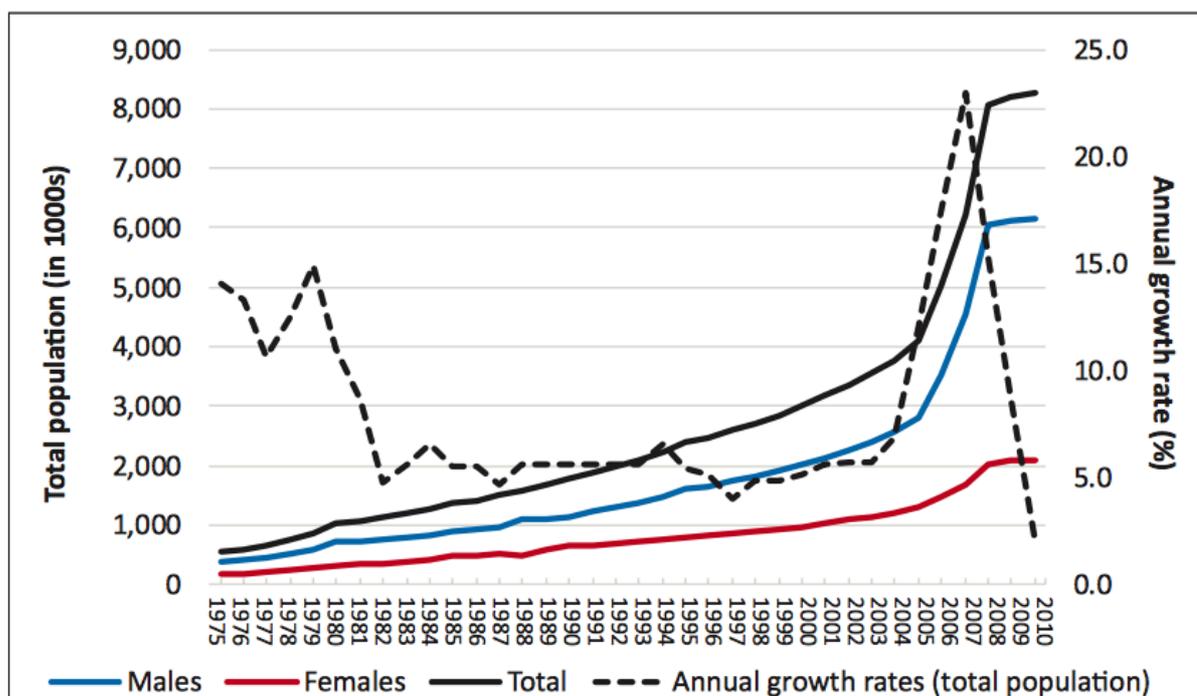


Figure 5.<sup>138</sup>

<sup>137</sup> Current Population Statistics. 2017[En ligne], URL: <http://www.dubai-online.com/essential/population/>.

<sup>138</sup> GLMM – EN- No. 7/2015. *Demography, Migration and the Labour Market in the UAE*. [En ligne]. [http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM\\_ExpNote\\_07\\_2015.pdf](http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM_ExpNote_07_2015.pdf). Page consultée le 2 février 2017.

## 2.2 Dubaï, un amalgame des cultures

Bien que Dubaï soit souvent ignorée dans la littérature sur les destinations urbaines<sup>139</sup>, elle se trouve en haut de la liste des villes urbaines d'immigrants du monde. En 2002, 82% de la population est née à l'étranger dont 61% originaire d'Asie du Sud (Inde et Pakistan). Or, il serait faux de désigner Dubaï comme une ville multiculturelle, puisque la stratification sociale, basée sur la nationalité, l'ethnicité et le statut de l'emploi est profondément ancrée dans la société<sup>140</sup>. Par ailleurs, il y a peu d'interaction entre les Émiratis (les locaux) et les expatriés. La plupart de leurs interactions ont lieu dans les situations bureaucratiques et dans les situations de service. Alors, les Emiratis et les non-Emiratis vivent séparés les uns des autres<sup>141</sup>.

Bien que Dubaï soit surtout une ville d'immigrants, elle n'est pas si diverse en ce qui concerne les pays d'origine de ses immigrés. Ce n'est pas non plus un pays qui encourage les immigrants à devenir citoyens<sup>142</sup>. Dubaï est, comme l'émirat d'Abu Dhabi, très peuplé et 30% de la population totale des Émirats arabes unis résident à Dubaï<sup>143</sup>. Il est presque impossible pour les expatriés d'obtenir la citoyenneté. Elle peut seulement être obtenue par un décret gouvernemental spécial<sup>144</sup>. La figure 6 montre la composition d'une population mixte à Dubaï selon les statistiques officielles de 2005.

---

<sup>139</sup> Benton-Short, L. I. S. A., Marie D. Price, and Samantha Friedman. "Globalization from below: the ranking of global immigrant cities." *International Journal of Urban and Regional Research* 29.4, 2005. P. 945. Page consultée le 1er février 2017.

<sup>140</sup> James, A., Shammass, Nicole, M. *Developing intercultural intelligence: Dubai Style*. [En ligne] URL: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33679790/Intercultural\\_Intelligence-Dubai\\_Style.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486419001&Signature=6M7Y4Eyy%2F9peojaTulpGGaDOnDU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIntercultural\\_Intelligence\\_Dubai\\_Style\\_c.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33679790/Intercultural_Intelligence-Dubai_Style.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486419001&Signature=6M7Y4Eyy%2F9peojaTulpGGaDOnDU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIntercultural_Intelligence_Dubai_Style_c.pdf). Site consulté le 1er février 2017.

<sup>141</sup> *Ibid.*

<sup>142</sup> Benton-Short, L. I. S. A., Marie D. Price, and Samantha Friedman. "Globalization from below: the ranking of global immigrant cities." *International Journal of Urban and Regional Research* 29.4, 2005. P. 951. Page consultée le 1er février 2017.

<sup>143</sup> Bureau Business France de Dubaï. *Guide des affaires Emirats Arabes Unis*. Sous la direction de Marc Cagnard, Directeur du Bureau Business France Zone Proche et Moyen-Orient, 2016. P. 18. Page consultée le 1er février 2017.

<sup>144</sup> Elsheshtawy, Yasser. *Dubai: Behind an urban spectacle*. Routledge, 2009. P. 212. Page consultée le 1er février 2017.

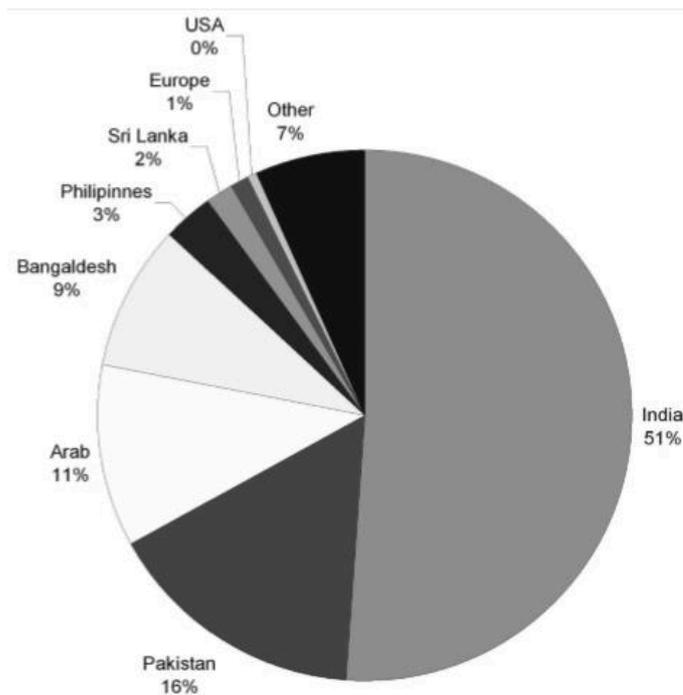


Figure 6<sup>145</sup>.

En contraste avec d'autres pays du CCG (Conseil de coopération des États arabes du Golfe arabiques), les chiffres les plus actuels concernant les caractéristiques démographiques de la population résidant aux EAU n'ont pas encore été rendus publiques, depuis 2005<sup>146</sup>. Étant donné l'augmentation continue de la population des EAU, et notamment celle de Dubaï, les données sur la population ainsi que les chiffres après 2005 sont des estimations<sup>147</sup>. La croissance rapide de la population de Dubaï est le résultat, en grande partie, de la croissance économique de Dubaï, et de tous les EAU. Notamment les secteurs des activités manuelles ou pratiques, comme le secteur de la construction, attirent beaucoup d'immigrants. Le tableau 3 donne une indication de l'accroissement de la population à Abu Dhabi et Dubaï entre 1968 et 2013. À Dubaï, on voit une croissance de près de 1.5 million entre l'année 2000 et l'année 2013.

<sup>145</sup> Elsheshtawy, Yasser. *Dubai: Behind an urban spectacle*. Routledge, 2009. P. 212. Page consultée le 1er février 2017.

<sup>146</sup> GLMM – EN- No. 7/2015. *Demography, Migration and the Labour Market in the UAE*. [En ligne]. [http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM\\_ExpNote\\_07\\_2015.pdf](http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM_ExpNote_07_2015.pdf). Page consultée le 2 février 2017.

<sup>147</sup> *Ibid.*

	Abu Dhabi		Dubai	
	Total population	Av. annual growth rate per period (%)	Total population	Av. annual growth rate per period (%)
<b>1968</b>	44,552		59,000	
<b>1975</b>	196,539	<b>21</b>	183,187	<b>16</b>
<b>1980</b>	420,455	<b>15</b>	276,301	<b>8</b>
<b>1985</b>	553,668	<b>6</b>	370,788	<b>6</b>
<b>1995</b>	920,271	<b>5</b>	689,420	<b>6</b>
<b>2000</b>	1,112,716	<b>4</b>	862,387	<b>4</b>
<b>2005</b>	1,374,169	<b>4</b>	1,321,453	<b>9</b>
<b>2006</b>	1,461,478	<b>6</b>	1,421,812	<b>7</b>
<b>2007</b>	1,574,281	<b>7</b>	1,529,792	<b>7</b>
<b>2008</b>	1,695,788	<b>7</b>	1,645,973	<b>7</b>
<b>2009</b>	1,826,674	<b>7</b>	1,770,978	<b>7</b>
<b>2010</b>	1,967,659	<b>7</b>	1,905,476	<b>7</b>
<b>2011</b>	2,161,619	<b>9</b>	2,003,170	<b>5</b>
<b>2012</b>	2,334,570	<b>8</b>	2,105,875	<b>5</b>
<b>2013</b>	2,453,100	<b>5</b>	2,213,845	<b>5</b>

Tableau 3. Évolution de la population et taux de croissance démographique à Abu Dhabi et Dubaï<sup>148</sup>.

Comme indiqué précédemment, Dubaï a une structure de population qui est unique dans le monde. Selon les statistiques officielles, seulement 10% de la population totale sont Émiriens<sup>149</sup>. Les étrangers résidant à Dubaï n'ont pas un statut de majeur, mais ils résident sous le système de parrainage désigné par le terme '*kafala*'<sup>150</sup>. Entre 2005 et 2010, la population locale a augmenté de 2.8% par an, tandis que le nombre de résidents étrangers a augmenté de 16% par an<sup>151</sup>. La figure 7 montre le taux de la population de chaque émirat selon le critère de 'non-Emiratis' et 'Emiratis'. Selon ces statistiques, Dubaï et Abu Dhabi accueillent ensemble deux tiers de la population totale des EAU. En outre, ces statistiques montrent que seulement 10% de la population de Dubaï est Emirati.

<sup>148</sup> GLMM – EN- No. 7/2015. *Demography, Migration and the Labour Market in the UAE*. [En ligne] URL : [http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM\\_ExpNote\\_07\\_2015.pdf](http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM_ExpNote_07_2015.pdf). Page consultée le 2 février 2017.

<sup>149</sup> Elsheshtawy, Yasser. *Dubai: Behind an urban spectacle*. Routledge, 2009. P. 212. Page consultée le 1er février 2017.

<sup>150</sup> Lavergne, Marc. "Dubaï ou la métropolisation incomplète d'un pôle en relais de l'économie monde." *Cahiers de la Méditerranée* 64, 2002. P. 13. Page consultée le 5 janvier 2017.

<sup>151</sup> GLMM – EN- No. 7/2015. *Demography, Migration and the Labour Market in the UAE*. [En ligne] URL : [http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM\\_ExpNote\\_07\\_2015.pdf](http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM_ExpNote_07_2015.pdf). Page consultée le 2 février 2017.

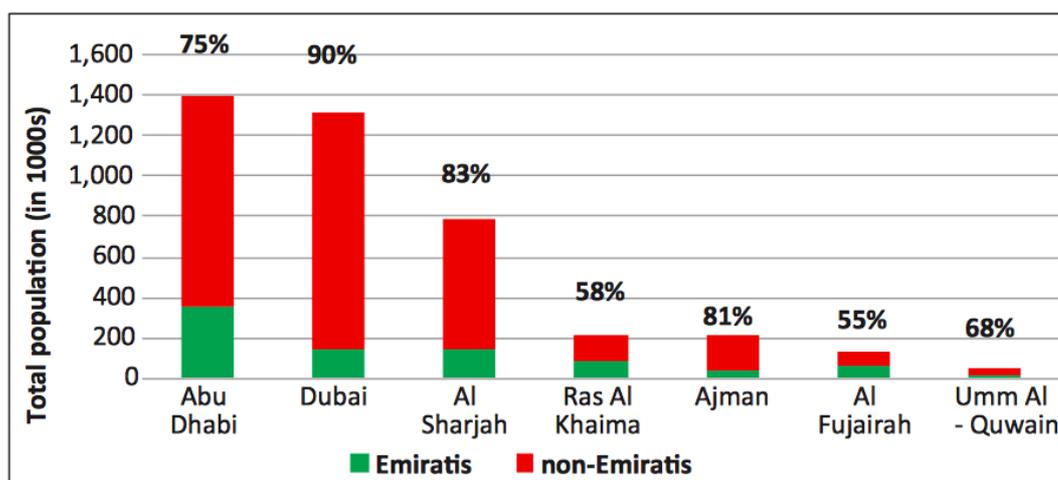


Figure 7. Le taux de la population de chaque émirat selon le critère de 'non-Emiratis' et 'Emiratis' (2005)<sup>152</sup>.

À l'égard des résultats issus de la figure 7, il est intéressant d'analyser quelles nationalités sont actives dans quels secteurs. Aux EAU, 90% des locaux sont employés dans le secteur publique, par rapport à 15% des étrangers. Comme le montre la figure 8, les employés étrangers occupent des emplois relativement divers. Un tiers des étrangers sont employés dans les catégories bleues. En moyenne, 22% des employés ont une position dans le commerce ou dans les services, et 24% d'entre eux occupe un poste de direction et ou un autre poste professionnel. Dans le cas de Dubaï, les chiffres montrent également une variation importante entre les employés étrangers en ce qui concerne les secteurs dans lesquels ils travaillent. La figure 9 donne une indication du nombre d'employés par domaine et par nationalité. Selon ces données, les salariés issus de pays occidentaux (des États-Unis, de l'Europe et de l'Australie) sont majoritairement actifs dans les échelons supérieurs de l'administration. À nouveau, les Arabes sont répartis plus équitablement sur l'échelle d'occupation. Mais les Émiratis nationaux se trouvent surtout dans les positions de l'administration publique, de la défense et dans le secteur de sécurité sociale, tandis que les Asiatiques travaillent à Dubaï, comme dans le reste de CCG, dans les 'secteurs bleus' qui se composent des emplois 'peu qualifiés'.

<sup>152</sup> GLMM – EN- No. 7/2015. *Demography, Migration and the Labour Market in the UAE*. [En ligne] URL : [http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM\\_ExpNote\\_07\\_2015.pdf](http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM_ExpNote_07_2015.pdf). Page consultée le 2 février 2017.

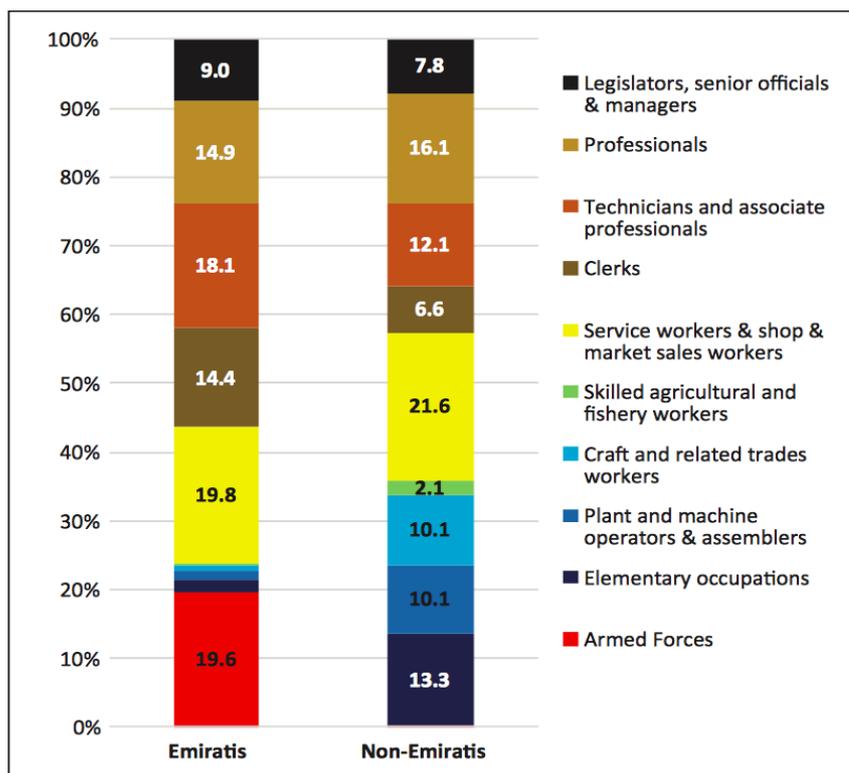


Figure 8. Population active par nationalité et occupation (Emiratis et non-Emiratis)<sup>153</sup>

<sup>153</sup> GLMM – EN- No. 7/2015. *Demography, Migration and the Labour Market in the UAE*. [En ligne] URL : [http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM\\_ExpNote\\_07\\_2015.pdf](http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM_ExpNote_07_2015.pdf). Page consultée le 2 février 2017.

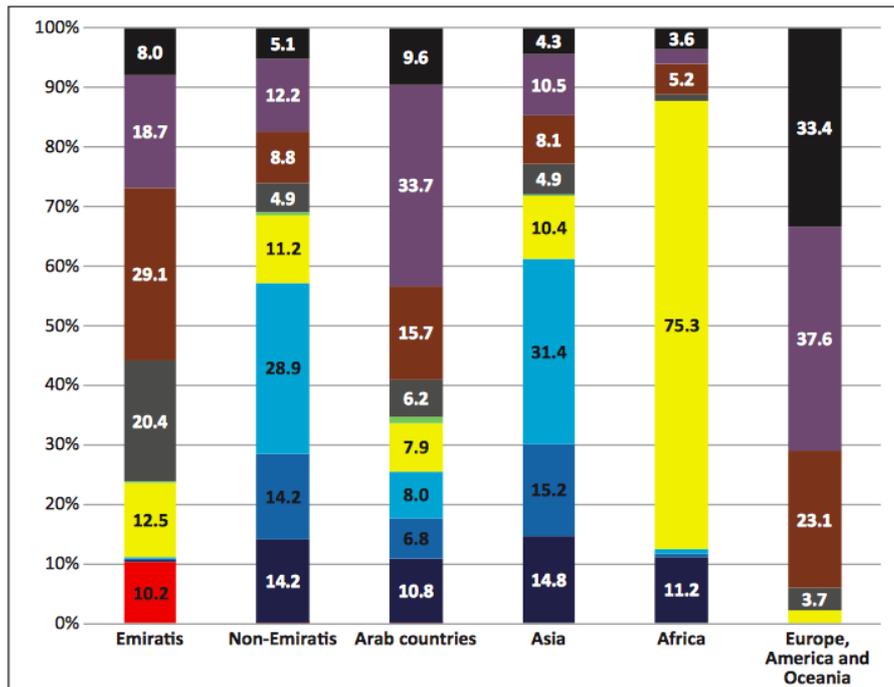


Figure 9. Population active par nationalité et occupation (Dubai, 2011)<sup>154</sup>

### Support de la diversification

Malgré qu'il y ait des exigences strictes en ce qui concerne l'obtention de la citoyenneté, le gouvernement de Dubaï est très hostile à l'accueil de nouveaux arrivés et se dit favorable à la diversité. Sous le gouvernement de Sheikh Rashid, décédé en 1990, une politique de diversification a été instaurée<sup>155</sup>. Selon lui, Dubaï serait l'émirat le mieux situé pour pouvoir survivre à l'époque où les réserves de pétrole seront épuisées.<sup>156</sup> Son successeur, Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, a commencé à faire des plans pour le jour où le pétrole sera épuisé en encourageant des entreprises privées et en promouvant Dubaï en tant que centre financier et commercial du Moyen-Orient<sup>157</sup>. Sheikh Maktoum a suivi la philosophie de son prédécesseur Sheikh Rashid : « Si vous le construisez, ils viendront »<sup>158</sup>. Cette expression montre la politique d'hospitalité de Dubaï et son intérêt pour les relations de coopération. La politique de Sheikh Maktoum a abouti à une arrivée massive d'expatriés du monde entier. Depuis les années 1990, les Émirats arabes unis offrent un mode de vie occidental moderne et globalisé. Les EAU se

<sup>154</sup> GLMM – EN- No. 7/2015. *Demography, Migration and the Labour Market in the UAE*. [En ligne] URL : [http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM\\_ExpNote\\_07\\_2015.pdf](http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM_ExpNote_07_2015.pdf). Page consultée le 2 février 2017.

<sup>155</sup> Morton, Michael Quentin. *Keepers of the Golden Shore : A History of the United Arab Emirates*. London: Reaktion Books, 2016. Ebook Library. P. 202. Page consultée le 3 février 2017.

<sup>156</sup> *Ibid.*

<sup>157</sup> Morton, Michael Quentin. *Keepers of the Golden Shore : A History of the United Arab Emirates*. London: Reaktion Books, 2016. Ebook Library. P. 206-207. Pages consultées le 3 février 2017.

<sup>158</sup> Morton, Michael Quentin. *Keepers of the Golden Shore : A History of the United Arab Emirates*. London: Reaktion Books, 2016. Ebook Library. P. 207. Page consultée le 3 février 2017.

sont rapprochés de l'Ouest depuis les étroites coopérations entre l'Ouest et les EAU en 1990<sup>159</sup>. Le tableau 4 fait apparaître la population active par nationalité aux Emirats arabes unis. Ce tableau soutient ce qui a été dit plus tôt ; pas moins de 85% de la population totale des EAU vient de l'Asie.

Bien que Sheikh Maktoum soit favorable à la diversification dans son pays, à la suite de l'arrivée de millions d'expatriés, il s'est vu obligé de soutenir les Émiriens locaux. Le gouvernement de Dubaï soutient fortement les jeunes entrepreneurs à travers différentes fondations, comme le Mohammed Bin Rashid Establishment for Young Business and Leaders, les Mohammed Bin Rashid Awards for Young Leaders, et la fondation Mohammed bin Rashid Al Maktoum. Il faut souligner que ces fondations ont été établies notamment pour soutenir et promouvoir les jeunes Emiratis<sup>160</sup>. Pourtant, en collaboration avec de nombreuses entreprises étrangères, l'objectif du gouvernement de Dubaï vise à obtenir le statut d'une ville mondialement reconnue et à développer une économie durable. La France est l'un des partenaires clés de Dubaï.

	<b>Number</b>	<b>%</b>
<b>UAE</b>	<b>52,783</b>	<b>4.0</b>
GCC countries	314	0.0
Other Arab countries	75,280	5.7
Asia	1,152,366	86.9
Africa	23,125	1.7
Europe	16,951	1.3
North America	3,524	0.3
Caribbean & Central America	381	0.0
South America	379	0.0
Oceania (Australia, New Zealand, etc.)	846	0.1
<b>Total non-Emiratis</b>	<b>1,273,166</b>	<b>96.0</b>
<b>Grand total</b>	<b>1,325,949</b>	<b>100.0</b>

<sup>159</sup> Morton, Michael Quentin. *Keepers of the Golden Shore : A History of the United Arab Emirates*. London: Reaktion Books, 2016. Ebook Library. P. 209. Page consultée le 3 février 2017.

<sup>160</sup> Government of Dubai, The official portal of Dubai Government. Entrepreneurship in Dubai. [En ligne] URL : <http://www.dubai.ae/en/Lists/Topics/DispForm.aspx?ID=33&category=Home>. Site consulté le 2 février 2017.

Tableau 4.<sup>161</sup>

Outre les salariés et les familles, les EAU attirent également un grand nombre d'étudiants étrangers. Les dernières statistiques sur l'enseignement supérieur pour l'année scolaire 2013-2014 indiquent que 50 882 étudiants étrangers ont été inscrits dans les Établissements d'enseignement supérieur (EES) des Émirats arabes unis. Parmi ces étudiants, 47202 s'étaient inscrits dans l'enseignement privé comme les universités privées locales appliquant des programmes étrangers (Université américaine de Sharjah, Université américaine de Dubaï, INSEAD - Abu Dhabi, l'Université Paris-Sorbonne d'Abou Dhabi, l'Université de Strathclyde Business School et la Fondation Harvard pour la recherche médicale de Dubaï, par exemple)<sup>162</sup>.

Comme ce chapitre l'a montré, Dubaï apparaît comme un amalgame de cultures, mettant en relations des groupes humains en grande majorité orientaux<sup>163</sup>. Aujourd'hui la gestion de la diversité aux EAU est devenue une priorité dans de nombreuses entreprises et organisations du pays. La mobilité transfrontalière des EAU a abouti à une augmentation des interactions entre les personnes ayant des langues, des coutumes et des origines ethniques différentes<sup>164</sup>.

### 2.3 Religion

Malgré la diversité de Dubaï, la religion traditionnelle est toujours présente dans la société. L'islam est la religion officielle à Dubaï. La religion principale est en effet l'islam, malgré le grand nombre d'expatriés (occidentaux) ainsi que le très petit nombre de locaux.<sup>165</sup>. Il est important de savoir que ces expatriés doivent s'adapter, selon les nécessités, aux normes et aux valeurs des locaux et pas l'inverse. L'islam imprègne tous les aspects de la vie aux Émirats arabes unis. Cela se remarque surtout lorsque le jour est ponctué par l'appel du muezzin et par la routine de prière

---

<sup>161</sup> GLMM – EN- No. 7/2015. *Demography, Migration and the Labour Market in the UAE*. [En ligne] URL : [http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM\\_ExpNote\\_07\\_2015.pdf](http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM_ExpNote_07_2015.pdf). Page consultée le 2 février 2017.

<sup>162</sup> GLMM – EN- No. 7/2015. *Demography, Migration and the Labour Market in the UAE*. [En ligne] URL : [http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM\\_ExpNote\\_07\\_2015.pdf](http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM_ExpNote_07_2015.pdf). Page consultée le 2 février 2017.

<sup>163</sup> Lavergne, Marc. "Dubaï ou la métropolisation incomplète d'un pôle en relais de l'économie monde." *Cahiers de la Méditerranée* 64, 2002. P. 18. Page consultée le 5 janvier 2017.

<sup>164</sup> Badreya Al-Jenaibi. *The scope and impact of workplace diversity in the United Arab Emirates – A preliminary study*, 2012 [En ligne] URL : [http://www.ukm.my/geografia/images/upload/1.Geografia-jan%202012\\_Badreya%20Al-Jenaibi-edited%20final.pdf](http://www.ukm.my/geografia/images/upload/1.Geografia-jan%202012_Badreya%20Al-Jenaibi-edited%20final.pdf). Site consulté le 4 février 2017.

<sup>165</sup> Miller, H., *Culture and Work Styles in Dubai: Resarch summary / 7*. [En ligne] URL : [http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research\\_summaries/assets/wp\\_Culture\\_Workstyles\\_Dubai.pdf](http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research_summaries/assets/wp_Culture_Workstyles_Dubai.pdf). Page consultée le 4 février 2017.

cinq fois par jour<sup>166</sup>. La compréhension de la religion de l'État est essentielle pour comprendre la culture de Dubaï, ses gens et pour faire des affaires<sup>167</sup>. Ne pas respecter l'islam peut conduire à une infraction grave et punissable<sup>168</sup>. La foi islamique met l'accent sur la générosité, le respect et la modestie<sup>169</sup>. Toutefois, l'émirat est bien connu pour sa tolérance et son respect pour toutes les autres religions<sup>170</sup>. Outre les mosquées, la ville abrite de nombreux autres lieux de culte, y compris des églises et des temples<sup>171</sup>. Pourtant, à Dubaï la loi islamique, la Sharia, s'applique dans presque tous les domaines<sup>172</sup>. Elle a notamment une influence sur le domaine du droit social : le droit de la famille, le divorce et la succession. D'un point de vue commercial et financier, l'islam fait une distinction entre les transactions et les biens moraux licites et illicites. Les affaires commerciales ont tendance à être traitées sous des codes distincts<sup>173</sup>. En ce qui concerne le monde des affaires, les pays islamiques autorisent plus souvent 'un commerce moderne'<sup>174</sup>.

Comme dans beaucoup d'autres pays arabes, les coutumes religieuses islamiques sont bien visibles à Dubaï. Sans avoir une licence officielle, l'alcool est interdit par la loi islamique à Dubaï<sup>175</sup>. L'ivresse en public, quel que soit le taux d'alcoolémie, est un motif d'arrestation<sup>176</sup>. Les coutumes musulmanes se traduisent également dans les activités commerciales. Les musulmans utilisent les prénoms et les noms de famille des autres, ainsi que tous les titres lorsqu'ils se saluent<sup>177</sup>. D'ailleurs, ils accordent souvent une grande importance au statut. Les musulmans seraient fiers de leur hospitalité, et toute offre d'hospitalité doit être acceptée tout en respectant l'honneur de l'hôte<sup>178</sup>. Pour montrer qu'ils sont intéressés les uns aux autres et pas seulement aux affaires commerciales, les individus se posent deux ou trois questions sur leurs membres de famille (mais

---

<sup>166</sup> Morton, Michael Quentin. *Keepers of the Golden Shore: A History of the United Arab Emirates*. London: Reaktion Books, 2016. Ebook Library. P. 215. Page consultée le 3 février 2017.

<sup>167</sup> Miller, H., *Culture and Work Styles in Dubai: Resarch summary / 7*. [En ligne] URL : [http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research\\_summaries/assets/wp\\_Culture\\_Workstyles\\_Dubai.pdf](http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research_summaries/assets/wp_Culture_Workstyles_Dubai.pdf). Page consultée le 4 février 2017.

<sup>168</sup> *Ibid.*

<sup>169</sup> *Ibid.*

<sup>170</sup> The official portal of Dubai government. [En ligne] URL :

<http://www.dubai.ae/en/Lists/Articles/DispForm.aspx?ID=70&category=citizens>. Page consultée le 3 février 2017.

<sup>171</sup> *Ibid.*

<sup>172</sup> Badreya Al-Jenaibi. *The scope and impact of workplace diversity in the United Arab Emirates – A preliminary study, 2012* [En ligne] URL : [http://www.ukm.my/geografia/images/upload/1.Geografia-jan%202012\\_Badreya%20Al-Jenaibi-edited%20final.pdf](http://www.ukm.my/geografia/images/upload/1.Geografia-jan%202012_Badreya%20Al-Jenaibi-edited%20final.pdf). Site consulté le 4 février 2017.

<sup>173</sup> *Ibid.*

<sup>174</sup> Miller, H., *Culture and Work Styles in Dubai: Resarch summary / 7*. [En ligne] URL :

[http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research\\_summaries/assets/wp\\_Culture\\_Workstyles\\_Dubai.pdf](http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research_summaries/assets/wp_Culture_Workstyles_Dubai.pdf). Page consultée le 4 février 2017.

<sup>175</sup> *Ibid.*

<sup>176</sup> *Ibid.*

<sup>177</sup> *Ibid.*

<sup>178</sup> *Ibid.*

jamais sur la santé des femmes de leur famille)<sup>179</sup>. Avec une population qui se compose de cultures occidentales et orientales, à Dubaï il n'y a pas de codes vestimentaires stricts. Pourtant, il est souhaité que les gens respectent la « culture de Dubaï » : les femmes couvrent leurs épaules, leurs bras et leurs jambes<sup>180</sup>. Certaines femmes musulmanes portent un 'abaya' ou un voile<sup>181</sup>.

En ce qui concerne le style de communication, l'honneur est primordial et les Arabes utiliseraient en général un style indirect de communication (des discussions d'affaires aboutissent rarement à un 'non') afin de sauver la face et l'interlocuteur doit être capable de lire entre les lignes afin de déchiffrer le code du message<sup>182</sup>. Lorsqu'ils interagissent, ils laissent peu d'espace personnel, mais faire un pas en arrière est considéré comme impoli<sup>183</sup>. Les arabes se serrent la main quand ils se saluent, tandis que les femmes arabes ne serrent généralement pas la main aux hommes arabes comme non-arabes<sup>184</sup>. Dans le domaine linguistique, la religion se traduit aussi dans l'usage de formules pieuses. L'un des styles les plus remarquables dans le style de communication arabe est la répétition de formules religieuses : *insh'allah (si Dieu le veut)*, *alhamdullilah (Dieu soit loué / Dieu merci)*, *masha'allah (merci mon Dieu / grâce à Dieu)*, *subhan allah (gloire à Dieu)*.

Ce bref panorama est trop succinct et il s'agit de ne pas accorder trop d'importance aux essentialisations des cultures. Ces caractéristiques sont donc d'abord données à titre d'informations repérées dans la littérature existante et non pas comme des vérités révélées. Ce qui est important de noter, notamment dans le cas de la communication interculturelle, est que tous les Arabes ne sont pas musulmans et que tous les musulmans ne sont pas Arabes<sup>185</sup>. Pourtant, malgré leur diversité, tous les Arabes sont unis par la langue arabe et souvent par la tolérance des attitudes et traditions culturelles arabes<sup>186</sup>.

## 2.4 Relations France – Dubaï

Comme déjà mentionné plus tôt, la France est l'un des partenaires clés de Dubaï. Les relations bilatérales entre la France et les EAU sont dynamiques notamment sur le plan économique et

---

<sup>179</sup> *Ibid.*

<sup>180</sup> *Ibid.*

<sup>181</sup> *Ibid.*

<sup>182</sup> *Ibid.*

<sup>183</sup> *Ibid.*

<sup>184</sup> *Ibid.*

<sup>185</sup> Raddawi, R. *Intercultural Communication with Arabs*. Studies in Educational, Professional and Societal Contexts. Springer Science+Business Media Singapore, 2015. P. 2. Page consultée le 25 janvier 2017.

<sup>186</sup> *Ibid.*

culturel. Entre 2012 et 2015, Skeikh Mohammed bin Zayed Al Nahyan et le Président français se sont réunis à quatre reprises, et les deux ministres des Affaires étrangères se réunissent régulièrement, soit au plan bilatéral, soit en marge des réunions et des conférences internationales<sup>187</sup>. En 2016, à l'initiative conjointe de la France et des Émirats d'une grande conférence internationale sur le patrimoine culturel en péril, le Président Sarkozy et Skeikh Mohammed bin Zayed Al Nahyan se sont réunis à nouveau. D'ailleurs, les relations bilatérales sont fortement coordonnées par Christian Masset, le Secrétaire général du ministère français des Affaires étrangères et du Développement international<sup>188</sup>. Masset est le Représentant du Président de la République française et Responsable du dialogue stratégique entre la France et les EAU<sup>189</sup>. Depuis 2014, Anne-Marie Idrac est la Représentative spéciale du Ministre des Affaires étrangères et du Développement des échanges économiques entre la France et les EAU<sup>190</sup>.

En ce qui concerne la coopération culturelle et technique, la France et les EAU ont des relations bilatérales qui sont plus anciennes que celles de la coopération économique<sup>191</sup>. Le 3 juillet 1975, la France et les EAU se sont mis d'accord sur un plan de coopération culturelle et technique<sup>192</sup>. Depuis cette année-là, la France joue un rôle important dans le patrimoine culturel, mais aussi dans le domaine universitaire, scientifique, technique et linguistique des EAU et de Dubaï<sup>193</sup>.

Dans le domaine juridique et judiciaire, l'accord entre l'Ecole Nationale de la Magistrature (ENM) et l'Institut Fédéral d'Abu Dhabi, qui avait déjà été signé en 1997 par l'Institut Judiciaire de Dubaï, a été signé. Grâce à cet accord, il y a maintenant une coopération judiciaire étroite entre la France et les EAU<sup>194</sup>.

Depuis plusieurs années, le partenariat entre la France et les Émirats arabes unis est plus important que jamais. La France joue aujourd'hui un rôle primordial dans la construction de la Sorbonne et du Louvre à Abu Dhabi. En collaboration avec la France, Abu Dhabi veut devenir un rayonnement universitaire et culturel au niveau mondial. En plus, en ce qui concerne

---

<sup>187</sup> France in the United Arab Emirates. Bilateral Relations. [En ligne] mise en page le 4 septembre 2016. URL : <http://www.ambafrance-eau.org/Bilateral-Relations>. Site consulté le 6 février 2017.

<sup>188</sup> *Ibid.*

<sup>189</sup> *Ibid.*

<sup>190</sup> *Ibid.*

<sup>191</sup> La France aux Emirats Arabes Unis. Relations bilatérales. [En ligne] mise en jour le 7 février 2017. URL: <http://www.ambafrance-eau.org/Relations-bilaterales-22>. Site consulté le 7 février 2017.

<sup>192</sup> *Ibid.*

<sup>193</sup> *Ibid.*

<sup>194</sup> *Ibid.*

l'exportation française, les exportations de la France vers les EAU représentent 42% de l'exportation française dans le Golfe en 2014<sup>195</sup>.

## 2.5 Présence française à Dubaï

Aux EAU, les Français étaient rares il y a quarante ans. Les premières entreprises françaises sont venues pour accompagner la transformation fantastique du pays et particulièrement investi dans l'industrie pétrolière<sup>196</sup>. Depuis 1987, l'objectif du French Business Council (FBC) de Dubaï et des Émirats du nord vise à promouvoir la présence des entreprises françaises à Dubaï ainsi qu'à promouvoir les relations économiques et commerciales entre les Émirats arabes unis et la France<sup>197</sup>. Le système de parrainage semble assez compliqué pour les étrangers, c'est pour cela que le FBC accompagne les entreprises françaises dans leur installation aux EAU. Chaque année le FBC accompagne environ 200 entreprises françaises à s'installer aux EAU<sup>198</sup>. Selon le Président du French Business Council, les EAU sont un partenaire stratégique pour la France<sup>199</sup>. Notamment Dubaï est l'émirat le plus attrayant pour la France<sup>200</sup>. D'abord, parce que Dubaï est la capitale commerciale et le poumon économique des EAU<sup>201</sup>. Selon le Président du FBC, les sociétés françaises peuvent bénéficier de la position centrale de Dubaï : « à trois heures d'avion il y a 2 milliards de consommateurs pour les entreprises françaises »<sup>202</sup>. Dans la perspective de l'Expo 2020, les entreprises françaises, notamment celles qui se trouvent dans le secteur de la technologie, apportent une contribution importante à la construction des hôtels et aux projets d'infrastructure. Un autre projet dans lequel les entreprises françaises s'investissent est le futur aéroport de Dubaï (Al Maktoum International Airport)<sup>203</sup>.

---

<sup>195</sup> Bureau Business France de Dubaï. *Guide des affaires Emirats Arabes Unis*. Sous la direction de Marc Cagnard, Directeur du Bureau Business France Zone Proche et Moyen-Orient, 2016. P. 34. Page consultée le 1er février 2017.

<sup>196</sup> Emirats Arabes Unis. Editions originales: From Trucial States to United Arab Emirates. Longman Group, 1982, 1986, Londres et New York. [En ligne] URL: [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=iC6NbRIWvbUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Emirats+arabes+unis+culture&ots=fl3AJMWrMv&sig=zRysl379ayYEu\\_7qy1QWtiOq0ZI#v=onepage&q=Emirats%20arabes%20unis%20culture&f=false](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=iC6NbRIWvbUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Emirats+arabes+unis+culture&ots=fl3AJMWrMv&sig=zRysl379ayYEu_7qy1QWtiOq0ZI#v=onepage&q=Emirats%20arabes%20unis%20culture&f=false). Site consulté le 7 février 2017.

<sup>197</sup> Bureau Business France de Dubaï. *Guide des affaires Emirats Arabes Unis*. Sous la direction de Marc Cagnard, Directeur du Bureau Business France Zone Proche et Moyen-Orient, 2016. P. 35. Page consultée le 1er février 2017.

<sup>198</sup> *Ibid.*

<sup>199</sup> *Ibid.*

<sup>200</sup> Bureau Business France de Dubaï. *Guide des affaires Emirats Arabes Unis*. Sous la direction de Marc Cagnard, Directeur du Bureau Business France Zone Proche et Moyen-Orient, 2016. P. 35. Page consultée le 1er février 2017.

<sup>201</sup> *Ibid.*

<sup>202</sup> *Ibid.*

<sup>203</sup> *Ibid.*

Ce n'est pas seulement le FBC qui encourage les entreprises françaises à s'installer aux EAU. En 2015, il y a eu une grande exposition à Paris et à Lyon dont l'objectif était la promotion de Dubaï aux entreprises françaises. Plus de 300 entreprises ont participé à ce 'road-show'<sup>204</sup>. Mohamed Ibrahim Aljanahi, Directeur général adjoint de JAFZA (Jebel Ali Free Zone) déclara que : « la croissance rapide du Moyen-Orient et les excellentes opportunités des EAU aux entreprises françaises ont encore plus motivé les entreprises françaises à s'installer dans la zone franche. On s'attend à un taux de croissance de minimum de 10% du nombre d'entreprises françaises à Jafza cette année. »<sup>205</sup>

La coopération entre les EAU et la France apparaît également dans la participation de la France à la « Dubai International Humanitarian Aid Conference » en 2015. La présence des ONG et des entreprises françaises à cet événement a eu pour objectif la promotion du savoir-faire français sur la scène humanitaire internationale et la promotion des partenariats entre les entreprises et les ONG françaises<sup>206</sup>.

D'après l'Ambassade de France à Abu Dhabi, les principaux acteurs économiques à Dubaï sont French Business Council Dubaï et Business France. Selon Marc Cagnard, directeur du bureau Business France pour les Emirats arabes unis, le Koweït, le Qatar et Oman, les Émirats arabes ont une économie la plus diversifiée de tous les pays du Golfe<sup>207</sup>. D'après lui, :

« Les projets d'investissements massifs sont par ailleurs autant de débouchés pour les entreprises françaises et représentent un large spectre d'opportunités. Dubaï a par exemple engagé une politique très volontariste sur le solaire. L'Émirat envisage également de doubler son parc hôtelier d'ici 5 ans et l'exposition universelle de 2020, ouvrant des opportunités aux entreprises françaises dans la décoration, dans la restauration gastronomique et le luxe. »<sup>208</sup>

---

<sup>204</sup> BSA Ahmad Bin Hezeem & Associates LLP. BSA in association with Jebel Ali Free Zone (JAFZA) hosts a business road-show for 300 leading French companies. [En ligne] août 2015. URL : <http://www.bsabh.com/bsa-in-association-with-jebel-ali-free-zone-jafza-hosts-a-business-road-show-for-300-leading-french-companies/>. Site consulté le 4 février 2017.

<sup>205</sup> *Ibid.*

<sup>206</sup> Représentation permanente de la France auprès des Nations Unies à Genève et des organisations internationales en Suisse. Participation de la France à la « Dubai International Humanitarian Aid Conference ». [En ligne] mise à jour le 4 février 2016. URL : <http://www.franceonugeneve.org/Participation-de-la-France-a-la-2007>. Site consulté le 7 février 2017.

<sup>207</sup> BPI France. Émirats arabes unis : un marché dynamique et ouvert. [En ligne] mise à jour le 28 septembre 2015. URL : <http://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Emirats-arabes-unis-un-marche-dynamique-et-ouvert-15699>. Site consulté le 1er février 2017.

<sup>208</sup> *Ibid.*

D'ailleurs, l'Ambassade de France indique que l'Alliance Française de Dubaï est l'acteur principal en ce qui concerne la promotion et la diffusion de la langue et de la culture françaises<sup>209</sup>. Il faut souligner que d'autres instituts français sont bien présents dans le reste des EAU, comme par exemple l'Institut français des Émirats arabes unis qui se trouve à Abu Dhabi, l'Alliance Française d'Al Ain à Al Ain, l'Université Paris Sorbonne à Abu Dhabi, et Agence France Muséum au Louvre d'Abu Dhabi<sup>210</sup>.

---

<sup>209</sup> Ambassade de France à Abu Dhabi. Présence française. [En ligne] URL : <http://www.ambafrance-eau.org/-Presence-francaise->. Site consulté le 20 novembre 2016.

<sup>210</sup> *Ibid.*

### 3. Les entreprises françaises font face à différents enjeux :

#### 3.1 Innovation technologique et organisationnelle

Étant donné le grand nombre d'entreprises françaises installées à Dubaï, on peut supposer qu'il y a des motivations qui poussent les Français à s'expatrier au lieu de rester chez eux. Dans ce chapitre on examine les différents enjeux auxquels les entreprises françaises font face. Ensuite, on va voir que les entreprises françaises ont su répondre aux besoins du marché dynamique de Dubaï. Lorsque l'on parle de cette mobilité professionnelle internationale des entreprises françaises, on suppose que la main-d'œuvre de ces entreprises est constituée de salariés provenant de différentes cultures nationales. D'abord, il est important d'analyser les mutations organisationnelles récentes de ces entreprises françaises.

Comme précédemment mentionné, la culture organisationnelle - dans la plupart des organisations françaises - serait caractérisée par une structure verticale. Parfois, le management français semble même considéré comme autoritaire et cloisonné<sup>211</sup>. Ce type de culture d'organisation joue un rôle important dans la chaîne de communication interne d'une entreprise, puisqu'on estime que la communication occupe une place primordiale dans le processus de prise de décision. D'ailleurs, la communication est cruciale pour la bonne ambiance et l'image de l'entreprise.

Selon D'Iribarne, mais on peut massivement critiquer son essentialisme théorique, la majorité des entreprises françaises est adaptée à une communication verticale ou « hiérarchique ». Les informations sont diffusées du haut de l'échelle hiérarchique vers les niveaux plus bas de l'organisation. Dans son livre *La logique de l'honneur*, D'Iribarne estime que la relation hiérarchique dans les entreprises françaises est profondément marquée par les exigences de l'honneur<sup>212</sup>. Selon D'Iribarne, la principale motivation des ouvriers français est l'honneur, la fierté personnelle d'un travail bien fait. D'ailleurs, les patrons exerceraient une certaine autorité et les adjoints seraient soumis à cette autorité. Ils dépendraient alors de leur patron<sup>213</sup>. Cependant, cette situation ne semble pas toujours être pertinente dans toutes les entreprises

---

<sup>211</sup> Boirie, V. L'interculturel franco-allemand en entreprise : l'influence du management américain : l'exemple du management franco-allemand chez Total. Gestion et management. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, 2013. Français. <NNT : 2013BOR30018>. <tel-00960149>. [En ligne] URL : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00960149/document>. Site consulté le 10 février 2017.

<sup>212</sup> D'Iribarne, P. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Edition du Seuil, 1989. P. 19. Page consultée le 10 février 2017.

<sup>213</sup> D'Iribarne, P. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Edition du Seuil, 1989. P. 36-37. Pages consultées le 10 février 2017.

françaises. Pendant sa recherche sur l'analyse de la culture organisationnelle au sein des entreprises françaises, D'Iribarne a observé des différences remarquables en ce qui concerne le niveau de hiérarchie. En plus de cette stricte hiérarchie, la culture des entreprises françaises serait également marquée par une stricte centralisation, un grand pouvoir du chef et une grande distance entre le supérieur et le subordonné. Pourtant, à nouveau, D'Iribarne mentionne des divergences au niveau de la centralisation. La grammaire des rapports entre supérieur et subordonné semble varier beaucoup d'un type de situation à l'autre<sup>214</sup>. Ainsi, il faut relativiser cette approche qui avoue elle-même la grande diversité des situations de communication et des processus de délibération au sein des entreprises françaises. Étant donné que toutes les entreprises françaises ne répondent pas toutes à une hiérarchie verticale stricte, il s'agit de contextualiser et d'historiser ces processus de communication, en particulier en rapport avec les innovations technologiques et organisationnelles.

Il est avéré que les innovations technologiques et organisationnelles peuvent avoir une influence sur la culture d'une entreprise et, partant, sur la structure de communication interne d'une entreprise<sup>215</sup>. Ainsi, on passe d'une chaîne de communication verticale à une structure plutôt horizontale. C'est notamment le cas pour les entreprises industrielles françaises entre 1988 et 1993<sup>216</sup>. À partir des années 90, de nombreuses entreprises françaises et PME ont été modernisées. Cette troisième révolution industrielle est caractérisée par le développement massif des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et leur diffusion au sein des entreprises<sup>217</sup>. Cette révolution n'a pas seulement influencé la structure de la hiérarchie d'une entreprise et les qualifications des salariés, mais également la communication interne<sup>218</sup>. Ces différentes phases d'informations ont rapproché les différents niveaux au sein d'une entreprise. Les TIC ont relié les systèmes informatiques entre les différentes unités et ont facilité la communication directe entre eux en tant qu'outil de communication interpersonnelle<sup>219</sup>. Grâce aux TIC, les entreprises ont bénéficié d'interactions facilitées entre les salariés. Ce qui est important de noter est que les salariés disposent de plus en plus de la diversité accrue des canaux de communication, leur permettant de se coordonner directement entre eux<sup>220</sup>. En fait, les frontières des différents niveaux de l'entreprise ont été repoussées grâce aux TIC et cela a eu pour conséquence de modifier le rôle de coordination et de supervision des supérieurs

---

<sup>214</sup> *Ibid.*

<sup>215</sup> Walkowiak, E. *Coordination, Communication et Modernisation des entreprises*. Hermès, La Revue, 1/2006 (n° 44). [En ligne] URL : <http://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2006-1-page-57.htm>. Site consulté le 10 février 2017.

<sup>216</sup> *Ibid.*

<sup>217</sup> *Ibid.*

<sup>218</sup> *Ibid.*

<sup>219</sup> *Ibid.*

<sup>220</sup> *Ibid.*

hiérarchiques<sup>221</sup>. La coordination par les réseaux de communication interpersonnels est devenue centrale. Ce qui est intéressant de noter pourtant, c'est que dès le début des années 1990, les interactions en face à face (par exemple lors de réunions), non médiatisées par les technologies, ont également augmenté (Greenan, 1996)<sup>222</sup>.

En ce qui concerne la communication interculturelle, il serait intéressant d'analyser si les employés ont toujours des interactions directes ou si ces interactions en face à face sont déjà remplacées par les nouveaux canaux de communication indirecte. Enfin, on peut se demander si ces réseaux de communication médiatisés ont vraiment une influence sur la hiérarchie de l'entreprise. En outre, il est aussi intéressant de voir dans quelle mesure ces employés apprécient le niveau hiérarchique dans leur entreprise. Considérant le fait que les interactions face à face non médiatisées par les technologies ont été promues, il est intéressant d'analyser les facteurs disons structurels des malentendus interculturels : ces situations de malentendus surgissent-ils principalement lors de communications verbales, de communications spécifiquement orales ou de communications non-verbales ?

Comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, les changements technologiques et organisationnels ont également un impact sur les qualifications des salariés. Jusqu'à présent, du fait de ces innovations, les salariés seraient de plus en plus qualifiés en comparaison de l'époque qui précède la troisième révolution industrielle<sup>223</sup>. Depuis, la distance entre les salariés peu qualifiés et les employés hautement qualifiés s'est resserrée<sup>224</sup>. Ce phénomène résulte tout simplement de la diminution du nombre des salariés peu qualifiés. Il apparaît ainsi que l'usage des robots ou des MOCN (machine-outil à commande numérique) par les entreprises assure une croissance de l'emploi supérieure d'environ 6%<sup>225</sup>. Pourtant, les entreprises qui utilisent des ordinateurs au lieu des MOCN ou des robots auraient une main-d'œuvre encore plus qualifiée<sup>226</sup>.

En ce qui concerne, les innovations organisationnelles, elles pourraient avoir moins d'influence sur l'évolution de la structure de qualifications<sup>227</sup>. Par contre, les changements organisationnels

---

<sup>221</sup> *Ibid.*

<sup>222</sup> *Ibid.*

<sup>223</sup> Greenan, N. *Economie et Statistiques. Innovation technologique, changements organisationnels, et évolution des compétences. Une étude empirique sur l'industrie manufacturière*. Volume 298 (n°1), 1996. [En ligne] URL : [http://www.persee.fr/doc/estat\\_0336-1454\\_1996\\_num\\_298\\_1\\_6152](http://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1996_num_298_1_6152). Site consulté le 10 février 2017.

<sup>224</sup> *Ibid.*

<sup>225</sup> *Ibid.*

<sup>226</sup> *Ibid.*

<sup>227</sup> *Ibid.*

affectent directement les besoins de qualifications dans l'entreprise<sup>228</sup>. Ce sont notamment les innovations technologiques qui transforment les paramètres de demande des différentes qualifications<sup>229</sup>.

Si l'on applique ces informations aux entreprises françaises à Dubaï, on peut formuler l'hypothèse suivante : à savoir qu'au sein des entreprises françaises de l'industrie technique, les postes seraient surtout occupés par les employés européens et/ou américains hautement qualifiés. Comme nous l'avons mentionné au deuxième chapitre, Dubaï est un amalgame de cultures, pourtant il n'y a guère de divergences de nationalités à l'intérieur des différents secteurs d'activité (les salariés issus de pays occidentaux sont majoritairement actifs dans les échelons supérieurs de l'administration, les Arabes sont répartis plus équitablement sur l'échelle d'occupation, les Émiratis nationaux occupent surtout des positions à l'intérieur de l'administration publique, de la défense et dans le secteur de la sécurité sociale, enfin les Asiatiques travaillent dans les secteurs dits « bleus » qui se composent très majoritairement d'emplois « peu qualifiés »).

En ce qui concerne la communication interne, les changements technologiques et organisationnels ont permis des échanges d'informations plus rapides<sup>230</sup>. En outre, au sein des unités, les problèmes entre les salariés et les responsables de l'atelier peuvent être résolus de manière plus rapide et plus efficace<sup>231</sup>. Il s'agit donc d'un processus de décentralisation. Enfin, à l'époque où les décisions ont été prises d'un niveau supérieur, les décisions sont aujourd'hui prises au sein d'une unité<sup>232</sup>. Comme nous l'avons vu, depuis les innovations technologiques, il y a une hausse de la demande en spécialistes. Pourtant, l'arrivée de nouveaux spécialistes n'a pas conduit à une diminution de la structure hiérarchique, simplement ladite hiérarchie serait désormais plus stable<sup>233</sup>.

Les changements techniques sont bien visibles dans les entreprises françaises. Des milliers de PME françaises et de start-ups sont confrontés aux innovations technologiques et actualisent de plus en plus, grâce à ces innovations, de nouveaux produits, services et solutions. En 2015, la

---

<sup>228</sup> Greenan, N. *Economie et Statistiques. Innovation technologique, changements organisationnels, et évolution des compétences. Une étude empirique sur l'industrie manufacturière*. Volume 298 (n°1), 1996. [En ligne] URL : [http://www.persee.fr/doc/estat\\_0336-1454\\_1996\\_num\\_298\\_1\\_6152](http://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1996_num_298_1_6152). Page consultée le 12 février 2017.

<sup>229</sup> *Ibid.*

<sup>230</sup> *Ibid.*

<sup>231</sup> *Ibid.*

<sup>232</sup> *Ibid.*

<sup>233</sup> *Ibid.*

France arrivait au 18<sup>ème</sup> rang du classement des pays les plus innovants au monde<sup>234</sup>. Selon divers observateurs, la créativité est au cœur du « génie français »<sup>235</sup>. C'est pourquoi Business France est disposé à aider les entreprises françaises à s'installer à l'étranger, précisément parce qu'elles ont un énorme potentiel au niveau international<sup>236</sup>. En plus, Business France contribue à la mise au point d'une image économique positive de la France<sup>237</sup>.

Les innovations technologiques et organisationnelles semblent être une réalité pour la plupart des entreprises quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Le fonctionnement d'une entreprise est constamment soumis aux changements. La chaîne de communication interne semble également s'adapter aux développements externes du marché du travail. Notamment les nouvelles orientations stratégiques issues de nouvelles technologies mènent à un changement interne de l'entreprise. C'est surtout le secteur industriel qui est sensible aux mutations touchant le marché de travail. Selon une étude menée par Pascal Caillé et Cécile Thys sur *La communication interne dans l'accompagnement du changement*, six entreprises du Nord-Pas-de-Calais sur dix ont intégré cette nouvelle orientation stratégique<sup>238</sup>. Cette étude montre que les employés attachent une grande importance au rôle de la communication interne dans les changements au sein de l'entreprise. Pendant la période des changements, il est constaté que les employés interagissent au niveau horizontal de la chaîne de communication avec les autres fonctions de l'entreprise. Avec ces changements, les employés s'accordent souvent sur la grande importance du manager. Selon eux, le manager doit savoir comment communiquer ; quant aux professionnels de la communication, ils doivent assurer la bonne compréhension de ces recommandations aux employés. Une coopération entre le manager ou la direction et le département de communication garantirait ainsi la bonne transmission de ces informations pour l'ensemble de l'équipe. *A contrario*, si les recommandations et la communication des évolutions et changements de l'entreprise ne sont pas transmises de manière claire aux employés, cela pourrait renforcer les situations de malentendus et le sentiment d'incertitude des salariés.

---

<sup>234</sup> LOpinion.fr. *La France 18e pays le plus innovant au monde, loin derrière la Suisse, la Suède, le Royaume-Uni ou les Etats-Unis*. Article publié par Cyrille Lachèvre, le 18 août 2016. [En ligne] URL : <http://www.lopinion.fr/edition/economie/france-18e-pays-plus-innovant-monde-loin-derriere-suisse-suede-royaume-108292>. Site consulté le 12 février 2017.

<sup>235</sup> France Diplomatie. *Lancement de créativité France : la créativité au cœur de l'identité française*. [En ligne] URL : <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/renforcer-l-attractivite-de-la-france/article/lancement-de-creative-france-la-creativite-au-coeur-de-l-identite-francaise>. Page consultée le 12 février 2017.

<sup>236</sup> *Ibid.*

<sup>237</sup> *Ibid.*

<sup>238</sup> Caillé, P. et Thys, C. *La communication interne dans l'accompagnement du changement. Etude, analyse et regards des professionnels en Nord-Pas-de-Calais*. 2014. [En ligne] URL : <http://www.quelprogres.fr/wp-content/uploads/2014/10/Livre-blanc-Def.pdf>. Page consultée le 13 février 2017.

### 3.2. Nouveaux modes de consommation

À part les innovations technologiques et organisationnelles, les entreprises françaises rencontrent, comme beaucoup d'autres entreprises au monde, de nouveaux modes de consommation grâce à la mondialisation. La mondialisation est définie comme le processus par lequel les cultures s'influencent mutuellement et entrent de plus en plus en contact par le commerce, l'immigration, l'échange d'informations et d'idées<sup>239</sup>. Les spécialistes du marketing identifient les nouvelles tendances de consommation et développent de nombreuses façons d'atteindre et d'influencer les consommateurs du monde entier<sup>240</sup>. Dans de nombreux cas, le marketing devra créer des stratégies publicitaires offensives pour attirer les différentes nations qui ont toutes différents besoins et coutumes<sup>241</sup>.

Au cours des cinq derniers siècles, le concept de mondialisation a évolué de façon spectaculaire<sup>242</sup>. Les individus semblent plus connectés que jamais ; grâce aux innovations technologiques, de nombreuses nouvelles façons de partager les valeurs culturelles sont aujourd'hui disponibles, dont certaines sont associées à la consommation (Anderson 123 ; Goodman 2)<sup>243</sup>. La « culture de consommation du monde occidental » s'est transformé en une « culture de consommation globale » (Goodman 4 ; Lee)<sup>244</sup>. Cette « culture de consommation globale » est l'environnement idéal qui permet aux sociétés de devenir des sociétés multinationales<sup>245</sup>. Beaucoup d'entre eux ont des marques puissantes ainsi que les ressources pour créer des réseaux mondiaux afin d'introduire leurs produits sur le marché international (Gregory, 147)<sup>246</sup>. Dès le moment où les entreprises se sont installées dans un pays étranger (et en fait bien avant cette installation), le processus de la communication interculturelle est présent. Une entreprise doit considérer les coutumes et les valeurs du pays dans lequel elle veut « faire des affaires ». L'entreprise devra alors s'adapter aux besoins du nouveau marché et en considérer les paramètres culturels, au sens le plus large du terme.

Mettre en place des contacts avec les acteurs de la nouvelle société est nécessaire. De plus, les entreprises font face à un choix très important : ou bien embaucher des salariés qui viennent du

---

<sup>239</sup> Scriven, J. *The Impact of Globalization on the Consumer*. [En ligne] URL : <http://www.neumann.edu/about/publications/NeumannBusinessReview/journal/Review2014/Scriven.pdf>. Site consulté le 14 février 2017.

<sup>240</sup> *Ibid.*

<sup>241</sup> *Ibid.*

<sup>242</sup> Byrnes, K. *The Sharing of Culture: global Consumerism*. [En ligne] URL :

<https://www.uwlax.edu/urc/jur-online/pdf/2007/byrnes.pdf>. Site consulté le 14 février 2017.

<sup>243</sup> *Ibid.*

<sup>244</sup> *Ibid.*

<sup>245</sup> *Ibid.*

<sup>246</sup> *Ibid.*

même pays d'origine de l'entreprise, ou bien embaucher des salariés issus d'autres cultures. On a vu qu'à Dubaï, la plupart des salariés viennent de l'étranger, mais il sera intéressant de voir si les entreprises françaises préfèrent une main-d'œuvre diversifiée ou si elles n'embauchent que des Français. Il s'agit ici d'une question intéressante sur laquelle on revient plus tard dans ce mémoire.

Lorsque l'on parle de nouveaux modes de consommation, on entend par cela un changement dans le comportement des consommateurs. Aujourd'hui, dans un monde qui devient de plus en plus globalisé et où de précieuses inventions sont mises au point les unes après les autres, les modes de consommation de presque toutes les cultures ont changé. Pourtant, les comportements des gens varient d'une culture à l'autre. Tant la France que Dubaï contribuent à l'évolution des modes de consommation.

Malgré la crise financière récente de Dubaï en 2009, il semble aujourd'hui que l'émirat s'est déjà complètement redressé en luttant pour le premier rang des « hubs » financiers et commerciaux de la Péninsule arabique et du monde entier. La construction de Burj Khalifa en 2009 à Dubaï, le plus haut gratte-ciel du monde, pourrait être considéré comme le début d'une période de nouveaux modes de consommation à Dubaï : à partir de là, l'accent a été mis sur les loisirs et le luxe<sup>247</sup>.

Mais ce n'est pas seulement Dubaï qui a subi une crise économique. Depuis la restauration de la crise financière mondiale, un nouveau terme a été inventé pour indiquer les nouvelles attitudes envers la consommation et pour indiquer les nouveaux comportements de consommation. Par le nouveau terme « New Consumerism »<sup>248</sup> on entend un changement dans les priorités des consommateurs : aujourd'hui, ils se demandent ce qu'ils apprécient vraiment. Les huit tendances de « New Consumerism » sont<sup>249</sup> :

1. **Économie collaborative** : il s'agit de l'offre et de la demande. Les gens et les entreprises sont plus reliés que jamais. Cette nouvelle économie supprime les inefficacités du marché, donne pouvoir aux consommateurs et a perturbé, ou a le potentiel de perturber, un large éventail de secteurs.

---

<sup>247</sup> Newman, P. & Thomley, A. *Planning world cities Globalization and Urban politics*. 2<sup>nd</sup> Edition. Palgrave Macmillan, New York, 2011. P. 69-70. Pages consultées le 13 février 2017.

<sup>248</sup> Boumphrey, S. Euromonitor International. *The New Consumerism: redefining ownership, values and priorities*. Article publié le 4 février 2016. [En ligne] URL : <http://blog.euromonitor.com/2016/04/the-new-consumerism-redefining-ownership-values-and-priorities.html>. Site consulté le 18 février 2017.

<sup>249</sup> *Ibid.*

2. **Économie circulaire** : tout est réutilisé et rien n'est gaspillé. C'est l'économie de « construire, acheter, enterrer ». Cette économie a le potentiel de transformer complètement la façon dont nous faisons des affaires.
3. **Expériences** : la priorisation de faire, de voir et de sentir au lieu d'avoir plus de « choses ». On cherche des expériences uniques et personnelles.
4. **Gagner du temps** : est devenue aujourd'hui une commodité cruciale. Le temps est devenu un luxe dans un monde interconnecté.
5. **Marchés des affaires** : les consommateurs sont plus disposés que jamais à faire des affaires dans certaines régions. Les consommateurs sont devenus plus intelligents n'ayant plus honte de chercher des bonnes affaires.
6. **Innovation frugale** : signifie le focus sur les consommateurs, l'observation de leurs besoins principaux et signifie la création des produits, des services et des modèles de business pour répondre à ces besoins.
7. **Espace de vie** : est la tendance des espaces de vie de plus en plus petits – que ce soit par choix ou par circonstance. Les moteurs de cette tendance sont complexes : l'urbanisation et l'augmentation des ménages unipersonnels jouent un rôle. Pour certains, c'est un choix positif, mais pour d'autres c'est en raison de contraintes financières.
8. **Gig economy** : c'est le changement du phénomène « emploi à vie » aux contrats à court terme, au travail indépendant et à l'entrepreneuriat. Ce changement impacte la gestion du personnel et aussi accélère les changements dans les modes de vie et de consommation.

Dubaï pourrait être considéré comme le symbole le plus frappant de la mondialisation des années 2000, la période où les routes commerciales de la Méditerranée, du Moyen-Orient, de l'Afrique de l'Est et de l'Europe de l'Est ont convergé et se sont entrelacées<sup>250</sup>. D'ailleurs, Dubaï semble être le symbole de « New Consumerism ». Dans ce chapitre on va voir quelles tendances du « New Consumerism » sont présentes dans la société de Dubaï.

L'une des huit tendances les plus remarquables de la nouvelle économie de Dubaï serait peut-être le changement d'une économie « d'emploi à vie » à une économie de contrats à court terme, du travail indépendant et de l'entrepreneuriat. Considérant le fait que la plupart de la population de Dubaï se compose d'expatriés, on peut supposer que la durée de leur séjour est relativement

---

<sup>250</sup> Gulf Research Center. *Demography, Migration and Labour Market in the UAE*. GLMM-EN-No.7/2015. [En ligne] URL : [http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM\\_ExpNote\\_07\\_2015.pdf](http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/36375/GLMM_ExpNote_07_2015.pdf). Site consulté le 20 février 2017.

courte. À Dubaï, il s'agit effectivement d'un va-et-vient de salariés venus de nations différentes. Ainsi, selon une recherche menée en 2005, la durée de séjour de la plupart des expatriés aux Émirats arabes unis était d'environ 8.7 années. Un tiers des expatriés ont indiqué qu'ils vivaient aux EAU depuis 10 ans<sup>251</sup>. Pourtant, d'après une enquête menée en 2016, 75% des 1500 expatriés envisagent l'achat d'une propriété dans l'un des Émirats arabes unis. Selon les résultats de cette enquête publiés dans le journal numérique *International Investment*, la durée de leur séjour est une question de temps<sup>252</sup>. Les expatriés choisissent le meilleur moment pour arriver et pour partir<sup>253</sup>. Ce choix dépend entre autres des prix de l'immobilier et du gaz<sup>254</sup>. Depuis le début de 2016, les expatriés préfèrent rester plus longtemps dans aux EAU. Toutefois, les expatriés ne peuvent pas obtenir la citoyenneté des EAU. Il est alors important d'élaborer des stratégies de communication durables qui s'appliquent à un éventail de personnel diversifié. D'ailleurs, il est recommandé d'intégrer les stratégies de communication interne dans leur culture d'organisation de chaque entreprise de sorte que chaque nouvel employé soit informé de tous les modes et activités de communication qui contribuent à une communication institutionnelle efficace.

### *Dubaï et son marché florissant*

Dubaï n'est pas seulement un « hub » commercial et financier pour les entrepreneurs occidentaux, Dubaï constitue avec l'émirat Abu Dhabi le cœur battant de l'économie du Moyen-Orient. L'émirat encourage d'ailleurs les investissements étrangers, promouvant ainsi Dubaï dans sa volonté de devenir le premier centre financier et de commerce mondial. Pendant la journée d'informations et de réseautage sur Jafza (Jebel Ali Free Zone), organisée par Le Moci, le 9 mars 2015 à Paris, l'Ambassadeur des Émirats arabes unis, Maadhad Hareb Meghair Jaber Alkhyeli, a déclaré que « Dubaï est un hub vers l'Inde et l'Afrique et pour le Moyen-Orient »<sup>255</sup>. « Port, aéroport, routes et bientôt le rail, les communications sont assurées avec la région et le monde entier », ajoutait encore Abdulaziz Redha, responsable de la zone Europe chez Jafza<sup>256</sup>. Il ajoute : « nous disposons avec Jebel Airport du plus grand port entre Rotterdam et Singapour,

---

<sup>251</sup> *Ibid.*

<sup>252</sup> Robinson, G. *International Investment. EAU expats staying longer according to new survey*. Article publié le 10 mai 2016. [En ligne] URL : <http://www.internationalinvestment.net/opinion/uae-expats-staying-longer-according-new-survey/>. Site consulté le 20 février 2017.

<sup>253</sup> *Ibid.*

<sup>254</sup> *Ibid.*

<sup>255</sup> Le Moci : Moniteur du commerce international depuis 1883. *Émirats Arabes Unis : la zone franche de Jebel Ali bénéficie de la plateforme régionale et internationale de Dubaï*. Article a été publié le 10 mars 2015. [En ligne] URL : <http://www.lemoci.com/actualites/pays-marches/emirats-arabes-unis-la-zone-franche-de-jebel-ali-beneficie-de-la-plateforme-regionale-et-internationale-de-dubai/>. Page consultée le 18 février 2017.

<sup>256</sup> *Ibid.*

avec une capacité de 19 millions de conteneurs par an »<sup>257</sup>. Pendant cette journée Benoît Rondard, le directeur général de l'entreprise française Eurotech explique pourquoi il a décidé d'installer une partie de son entreprise dans la zone franche de Jebel Ali. Selon lui, « les capitaux sont français, indiens, émiratis. Il est important de faire confiance à des personnes qui vivent dans le pays, qui vous ouvrent un réseau. La situation géographique de la zone franche au centre des Émirats Arabes Unis a été importante »<sup>258</sup>. L'un des entrepreneurs d'une start-up française à Dubaï déclare quant à lui : « L'avantage du coût très favorable et le fait que Dubaï est un hub international ont bien sûr pesé dans notre décision, car le produit que nous allons vendre sera universel »<sup>259</sup>. Il n'en demeure pas moins que ces nombreux avantages peuvent effectivement susciter l'intérêt de nombreuses entreprises françaises, européennes et mondiales.

Un autre aspect important de la promotion de Dubaï est son appétit affiché pour les utopies architecturales et autres projets monumentaux : Dubaï veut impressionner le reste du monde. C'est ainsi que les Émiriens veulent construire toujours plus haut dans le ciel. Récemment encore, Sheikh Maktoum a annoncé son souhait de construire une ville sur Mars en 2117<sup>260</sup>. Cette promotion des projets métropolitains, n'est peut-être que la métaphore d'un imaginaire capitaliste et urbain porté par le marché de Dubaï. Les nouveaux modes de consommation dans cet émirat semblent effectivement indiquer cet imaginaire. D'abord, la population des Émirats arabes unis est très jeune et bénéficient d'une qualité de vie très élevée. Les jeunes émiriens s'intéressent beaucoup aux nouvelles technologies et aux nouveaux produits (de luxe), surtout dans le domaine de la téléphonie mobile et de l'informatique<sup>261</sup>. Ensuite, le niveau d'endettement des consommateurs est relativement élevé<sup>262</sup>.

Pourquoi le niveau de vie des émiriens est-il tellement élevé ? Dubaï n'occupe pas la position centrale du producteur de biens, mais plutôt celui d'un centre de facilitation<sup>263</sup>. Après Hong Kong et Singapour, Dubaï est le troisième centre de réexportation au monde<sup>264</sup>. En outre, l'émirat

---

<sup>257</sup> *Ibid.*

<sup>258</sup> *Ibid.*

<sup>259</sup> *Ibid.*

<sup>260</sup> Gulf News. *UAE to build first city on Mars by 2117*. Article publié le 14 février 2017. [En ligne] URL : <http://gulfnews.com/news/uae/general/uae-to-build-first-city-on-mars-by-2117-1.1978549>. Site consulté le 19 février 2017.

<sup>261</sup> BMCE Trade. *Emirats arabes unis. Le profil du consommateur*. [En ligne] URL : <http://www.bmcetrade.co.ma/fr/observer-les-pays/emirats-arabes-unis/approcher-consommateur>. Site consulté le 19 février 2017.

<sup>262</sup> *Ibid.*

<sup>263</sup> Botz-Bornstein, T. *A Tale of Two Cities: Hong Kong and Dubai Celebration of Disappearance and the Pretension of Becoming*. [En ligne] URL :

[https://www2.huberlin.de/transcience/Vol3\\_Issue2\\_2012\\_1\\_16.pdf](https://www2.huberlin.de/transcience/Vol3_Issue2_2012_1_16.pdf). Site consulté le 19 février 2017.

<sup>264</sup> *Ibid.*

détient le record mondial en ce qui concerne la culture de consommation individuelle : 30% des consommateurs aux EAU font du shopping au moins une fois par semaine<sup>265</sup>. De plus, étant donné qu'un bon nombre des habitants de Dubaï semblent accorder plus d'importance à la consommation qu'aux idéaux démocratiques, Dubaï peut être considéré comme néo-libéral<sup>266</sup>. Selon Ali Syed, fondateur de Western Gulf Advisory, à Dubaï, « la plupart des expatriés ne s'intéressent pas à la démocratie tant qu'ils vivent bien »<sup>267</sup>. Il convient de relativiser ce genre d'affirmations péremptoires et abusives. D'une part, cette expression semble prétendre que les expatriés ne s'intéressent qu'à l'argent et au succès et qu'ils n'accordent aucune importance aux valeurs et normes ni à la politique locale. D'autre part, Ali Syed peut faire référence au séjour de courte durée des expatriés. Étant donné qu'à Dubaï les étrangers n'ont pas le droit d'obtenir la citoyenneté, on suppose que Syed veut souligner que les expatriés ne viennent que pour faire carrière et pas pour s'intégrer dans la société locale.

En ce qui concerne les modes de consommation, les consommateurs de Dubaï sont assez divisés. Comme le montre la figure 10, il existe d'importantes différences de modes de consommation entre les différentes nationalités : les expatriés (5% occidentaux, 15% arabes, 60% asiatiques et indo-pakistanaï) se trouvent plutôt dans le segment de la consommation marginale, tandis que les Émiriens est la clientèle principale des produits de luxe<sup>268</sup>.

---

<sup>265</sup> *Ibid.*

<sup>266</sup> *Ibid.*

<sup>267</sup> *Ibid.*

<sup>268</sup> Service du commerce extérieur, avril 2009. *Approche du marché des Emirats arabes unis*. [En ligne] URL : <http://www.dgae.gov.pf/wp-content/uploads/pdf/emiratarabeapproche.pdf>. Site consulté le 19 février 2017.

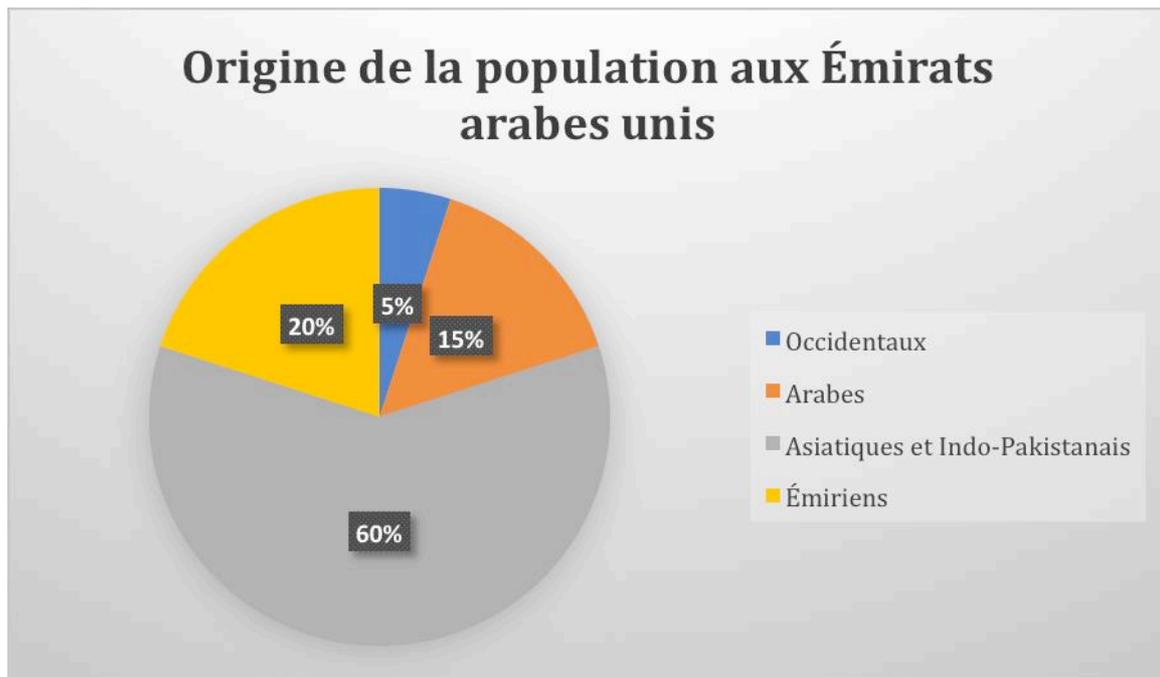


Figure 10.

De plus, le marché florissant de Dubaï est attribué à l'innovation récente. Les dernières années, de nouvelles créations et de nouveaux concepts ont été inventés et mis en vente sur le marché émirien<sup>269</sup>. D'ailleurs, le marché de Dubaï est considéré comme mature et occidental, puisqu'il se compose d'une clientèle très cosmopolite et internationale<sup>270</sup>. Aux EAU, 60% des dépenses sont liées au luxe. Au niveau de la clientèle de luxe on peut distinguer : les Émiriens (d'origine arabe ou iranienne), les Saoudiens, les autres Arabes expatriés (ex. Jordanaïens, Libanais, Syriens), les Indiens, les Occidentaux et dernièrement, les Asiatiques<sup>271</sup>. Dans tous les Émirats arabes unis, 1 Émirien sur 57 est millionnaire, au total les EAU comptent 68 100 de millionnaires sur 1.4 million de population locale<sup>272</sup>. Le nombre total des millionnaires, y compris les millionnaires étrangers, varie entre 2 000 et 3 000. Tant les entreprises locales que les entreprises étrangères bénéficient du niveau de vie élevé des EAU. Dans divers domaines, le marché de Dubaï connaît une croissance ininterrompue. Dans le domaine de la mode, Dubaï est considéré comme le « Paradis du shopping ». En outre, l'émirat est aussi devenu une plateforme régionale pour la logistique, le commerce, et le tourisme<sup>273</sup>. Le succès touristique de Dubaï lui a donné le surnom de Singapour ou Hong-Kong du Moyen-Orient<sup>274</sup>.

<sup>269</sup> *Ibid.*

<sup>270</sup> *Ibid.*

<sup>271</sup> *Ibid.*

<sup>272</sup> *Ibid.*

<sup>273</sup> *Ibid.*

<sup>274</sup> *Ibid.*

En ce qui concerne le marché de luxe, Dubaï constitue la plateforme par excellence. Chaque année, de nombreux salons sont organisés à Dubaï. Pendant ces journées, les entreprises ont l'occasion de présenter leurs produits au public. La liste des salons ci-dessous<sup>275</sup> montre l'intérêt pour les produits de luxe, puisqu'elle se compose notamment de salons de bijouterie et de beauté.

INTERNATIONAL JEWELLERY DUBAI	Dubaï - Périodicité : annuelle
BEAUTYWORLD MIDDLE EAST : Salon professionnel international des produits de beauté, des cosmétiques, de la parfumerie, des salons de beauté et de bien-être	Dubaï - Périodicité : annuelle
ADIJEX (Horlogerie & Bijouterie)	Dubaï - Périodicité : annuelle
HOTEL SHOW (Salon de l'hôtellerie)	Dubaï - Périodicité : annuelle
Gulfood	Dubaï, en Février
Middle East Natural Products Expo	
Dubaï Derma	
Middle East Natural Products Expo	

L'une des marques de beauté les plus célèbre au monde, L'Oréal, affirme que le marché de Dubaï est très attrayant pour les produits de luxe, notamment pour les parfums, puisqu'à Dubaï la consommation de parfums serait la plus forte au monde<sup>276</sup>. Pour L'Oréal, l'économie de l'émirat est très intéressante d'une part parce que l'aéroport de Dubaï est le deuxième du monde en termes de trafic aérien (achats de produits de luxe par les hommes d'affaires)<sup>277</sup>. D'autre part parce que le marché du commerce hors taxes est très attrayant pour les marques de beauté comme L'Oréal<sup>278</sup>.

<sup>275</sup> *Ibid.*

<sup>276</sup> Collin, B. et Rouach, D. Management en action. *Le Modèle L'Oréal. Les stratégies clés d'une multinationale française*. [En ligne] URL :

[https://books.google.nl/books?id=ygYjKUd5kREC&pg=PA110&lpg=PA110&dq=marché+Dubai+important+pour+les+produits+de+luxe&source=bl&ots=aWCx3HqFGu&sig=vRxh3CQnCub3W7NJLL1VqkNHL\\_w&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj1ujqz6jSAhUFahoKHWJWCa4Q6AEIUTA#v=onepage&q=marché%20Dubai%20important%20pour%20les%20produits%20de%20luxe&f=false](https://books.google.nl/books?id=ygYjKUd5kREC&pg=PA110&lpg=PA110&dq=marché+Dubai+important+pour+les+produits+de+luxe&source=bl&ots=aWCx3HqFGu&sig=vRxh3CQnCub3W7NJLL1VqkNHL_w&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj1ujqz6jSAhUFahoKHWJWCa4Q6AEIUTA#v=onepage&q=marché%20Dubai%20important%20pour%20les%20produits%20de%20luxe&f=false). P. 110. Page consultée le 18 février 2017.

<sup>277</sup> *Ibid.*

<sup>278</sup> *Ibid.*

À part le fait que le marché de produits de luxe est très important pour son économie, Dubaï, a cependant dû son économie florissante en grande partie à la découverte de pétrole. L'industrie du gaz et du pétrole forment la base de l'industrie de tous les Émirats arabes unis et comptent 33% du PIB<sup>279</sup>. Étant donné que les ressources en hydrocarbures sont très limitées à Dubaï, l'émirat est déterminé à élargir sa base économique en développant des secteurs autres que le pétrole. À l'horizon de 2020/2030, il n'y aura quasiment plus de ressources hydrocarbures à Dubaï<sup>280</sup>. Aujourd'hui, l'industrie de pétrole ne représente que 1% du PIB de Dubaï, tandis que le tourisme représente presque 20% du PIB<sup>281</sup>. La plus grande partie de son économie dépend des secteurs « du 3 T » : Trade, Transport, Tourisme<sup>282</sup>. Dubaï est la première plateforme de réexportation de la région. Ses infrastructures portuaires et aéronautiques contribuent à la croissance des activités marchandes et transports<sup>283</sup>. En 2015, les activités de trading représentaient environ 45% du PIB de Dubaï<sup>284</sup>. Avec 78 millions de passagers en 2015, le transport aérien fait de l'aéroport de Dubaï (DXB) le 1<sup>er</sup> hub mondial pour le trafic international<sup>285</sup>. À travers son centre financier off-shore, le Dubaï International Financial Center, l'émirat attire de nombreuses institutions financières, non seulement des sociétés présentes au Moyen-Orient, mais aussi des banques et d'autres institutions financières du monde entier<sup>286</sup>. Aujourd'hui, Dubaï compte plus de 400 implantations d'institutions financières<sup>287</sup>. D'ailleurs, après sa croissance économique en 2009/2010, l'industrie de l'énergie a attiré beaucoup d'entreprises internationales grâce à la croissance de construction d'hôtels, de gratte-ciels et de galeries commerciales<sup>288</sup>. Grâce à l'augmentation continue de la population de Dubaï, la demande des biens a augmenté énormément. Le projet de l'Exposition Universelle 2020 de Dubaï devrait encore attirer 20 millions de visiteurs<sup>289</sup>. Ce projet induirait 30 Mds \$ de retombées économiques pour l'émirat et fournirait 270.000 emplois supplémentaires<sup>290</sup>. On peut alors s'attendre à une augmentation des employés ayant des origines différentes, lesquels bénéficieront de cette hausse de l'offre d'emploi.

---

<sup>279</sup> Trésor Economie. Direction générale. Juin 2016. Publications des services économiques. *Situation économique et financière de l'émirat de Dubaï*. [En ligne] URL : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/File/425706>. Site consulté le 18 février 2017.

<sup>280</sup> *Ibid.*

<sup>281</sup> *Ibid.*

<sup>282</sup> *Ibid.*

<sup>283</sup> *Ibid.*

<sup>284</sup> *Ibid.*

<sup>285</sup> *Ibid.*

<sup>286</sup> *Ibid.*

<sup>287</sup> *Ibid.*

<sup>288</sup> *Ibid.*

<sup>289</sup> *Ibid.*

<sup>290</sup> Dubai.com. Dubai economy. *The economic changes that have transformed Dubai into the city it is today*. [En ligne] URL : <https://www.dubai.com/v/economy/>. Site consulté le 19 février 2017.

Les deux industries qui se développent plus récemment à très grande vitesse sont celle de l'électricité et de la mode. En 2015, le journal numérique Golfnews.com indiquait que le marché des EAU offre le plus bas prix pour l'énergie solaire<sup>291</sup>. D'ailleurs, son système politique stable et le rôle important que joue Dubaï dans le marché financier ont stimulé l'investissement dans le secteur de l'énergie renouvelable aux Émirats arabes unis<sup>292</sup>. Les EAU et d'autres pays du Moyen-Orient auraient un certain nombre de possibilités spécifiques pour le secteur des énergies renouvelables en raison de la demande croissante d'énergie pour le refroidissement, le dessalement et le raffinage de la pétrochimie<sup>293</sup>.

Enfin, selon divers journaux (comme Fashionunited.fr, Journalduluxe.fr et la-croix.com), Dubaï se positionne de plus en plus comme un hub mondial du design et de la mode. Dubai Fashion 2020 devra faire de Dubaï le centre international dédié à la mode<sup>294</sup>. En collaboration avec le gouvernement de Dubaï, Dubai Technology and Media Free Zone Authority (DTMFZA) ont élaboré un plan stratégique qui répond à la demande croissante pour les marques et les produits de luxe à Dubaï<sup>295</sup>. Le plan doit attirer beaucoup d'investisseurs internationaux et régionaux<sup>296</sup>.

Ce chapitre a montré que Dubaï peut être considéré comme le symbole des nouveaux modes de consommation : les innovations technologiques et les produits de luxe sont largement appréciés par les Émiriens. D'ailleurs, le marché de Dubaï est florissant et il est considéré comme *hub* commercial et financier de la Péninsule arabique. Enfin, le marché de Dubaï est très diversifié ; la diversité de sa population n'a pas seulement une influence sur la structure du marché du travail, mais aussi sur les structures de la consommation. Pour conclure, Dubaï est devenu un pôle attractif pour les entreprises occidentales et orientales, et marque le début d'une certaine diversité culturelle mondialisée de Dubaï. Dans les deux chapitres ultérieurs, nous verrons que les entreprises françaises bénéficient également de l'économie florissante de Dubaï et de ses modes de consommation.

---

<sup>291</sup> Gulfnews.com. *UAE fastest growing electricity marketing globally. Dubai's cheapest solar PV project attracts world's attention*. Article publié par A. Binsal le 3 juin 2015. [En ligne] URL : <http://gulfnews.com/news/uae/environment/uae-fastest-growing-electricity-market-globally-1.1529481>. Site consulté le 19 février 2017.

<sup>292</sup> *Ibid.*

<sup>293</sup> *Ibid.*

<sup>294</sup> Agenceecofin.com. *Dubaï se positionne comme un futur hub mondial du luxe, du design et de la mode*. Article publié le 23 juillet 2013. [En ligne] URL : <http://www.agenceecofin.com/economie/2207-12574-dubai-se-positionne-comme-un-futur-hub-mondial-du-luxe-du-design-et-de-la-mode>. Site consulté le 19 février 2017.

<sup>295</sup> *Ibid.*

<sup>296</sup> *Ibid.*

### 3.3. Positionnement sur les secteurs d'avenir

À l'époque de l'urbanisation croissante et d'une vision plus individualiste du citoyen-consommateur, enfin de la prise en compte d'un contexte international complexe, les entreprises françaises doivent répondre aux besoins d'un monde en pleine mutation. Même si la concurrence mondiale s'accroît, la France occupe une position très élevée dans certains domaines. Malgré ses talents et ses innovations, la France semble avoir parfois peur de prendre des risques. Néanmoins, la délocalisation des entreprises françaises à l'étranger a augmenté depuis une dizaine d'années et depuis 2000 on constate une croissance significative des Français vivant à l'étranger. On estime que chaque année 60 à 80 000 Français s'installent à l'étranger. Aujourd'hui, environ 2 millions de Français habitent à l'étranger.

La France serait le leader dans beaucoup de secteurs. D'après la Commission Innovation, inaugurée par le Président de la République le 18 avril 2013 et composée de 20 personnalités aux profils variés, la France dispose de solides atouts dans un contexte de concurrence internationale. La Commission a identifié en particulier sept secteurs sur lesquels les entreprises françaises peuvent et doivent se concentrer. Les 7 « ambitions » sont les suivantes <sup>297</sup> :

#### 1. Le stockage de l'énergie

L'industrie française joue un rôle important dans le développement des énergies renouvelables. De nombreuses petites et grandes entreprises françaises présentent de réels atouts dans le domaine de l'optimisation de la production électrique et ont créé des innovations indispensables en ce qui concerne la production électrique <sup>298</sup> .

#### 2. Le recyclage des matières : métaux rares

La France dispose de réels atouts dans le domaine de recyclage, et en particulier des métaux rares. « L'innovation et un cadre réglementaire adéquat peuvent permettre l'émergence de leaders dans ce domaine »<sup>299</sup>.

#### 3. La valorisation des richesses marines : métaux et dessalement de l'eau de mer.

---

<sup>297</sup> Un principe et sept ambitions pour l'innovation. Commission sous la présidence d'Anne Lauvergeon. [En ligne] URL : [http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Politique\\_des\\_poles/la\\_nouvelle\\_France\\_industrielle/r\\_apport-innovation-2030.pdf](http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Politique_des_poles/la_nouvelle_France_industrielle/r_apport-innovation-2030.pdf). Site consulté le 23 février 2017.

<sup>298</sup> *Ibid.*

<sup>299</sup> *Ibid.*

De nombreuses entreprises françaises et de nombreux organisme de recherche français sont très compétents dans le domaine de l'exploitation marine. D'ailleurs, « la France dispose d'une des plus importantes zones exclusives d'exploitation marine »<sup>300</sup>.

#### **4. Les protéines végétales et la chimie du végétal.**

La croissance de la demande alimentaire mondiale demande de nouveaux produits alimentaires reposant sur des protéines végétales. Son industrie agroalimentaire, son agriculture et sa tradition d'innovation culinaire permettent à la France une exportation élevée. D'ailleurs, de nouveaux matériaux peuvent être développés grâce à la richesse agricole du pays<sup>301</sup>.

#### **5. La médecine individualisée**

La France dispose d'un système de santé et d'une recherche de pointe dans le domaine de la médecine. Cet accès à la médecine de plus en plus personnalisé et la qualité de sa recherche sont internationalement reconnus<sup>302</sup>.

#### **6. La *silver* économie, l'innovation au service de la longévité**

Dans une Europe à la population vieillissante, il y a des besoins spécifiques. En France, les seniors forment le plus grand groupe de consommateurs. La France dispose d'un système centralisé de santé, des compétences académiques, de la présence de start-up innovantes d'intégrateurs et équipementiers de haut niveau qui permettent le développement du secteur des seniors<sup>303</sup>.

#### **7. La valorisation de données massives**

La France obtient l'une des meilleures performances au monde en ce qui concerne les systèmes qui facilitent les nouveaux usages et les gains de productivité. L'école française de mathématiques et de statistiques est l'une des meilleures au monde et plusieurs entreprises françaises sont aujourd'hui leaders dans le domaine de la valorisation de données massives<sup>304</sup>.

---

<sup>300</sup> *Ibid.*

<sup>301</sup> *Ibid.*

<sup>302</sup> *Ibid.*

<sup>303</sup> *Ibid.*

<sup>304</sup> *Ibid.*

Étant donné que la France dispose d'atouts réels dans plusieurs secteurs d'avenir, on peut supposer que le marché de Dubaï offre beaucoup d'opportunités aux entreprises françaises. Précisément dans cet émirat qui devient de plus en plus urbain et globalisé, les entreprises françaises peuvent répondre aux nouveaux besoins de consommation. D'abord, on a vu que l'industrie de l'énergie de Dubaï évolue à très grande vitesse. Les entreprises françaises peuvent jouer un rôle important dans le développement de cette industrie. Outre la croissance de l'industrie de l'énergie, il y a une augmentation d'importations des produits chimiques dans l'ensemble du Moyen-Orient<sup>305</sup>. Une étude menée en 2003-2004 sous l'égide du CEFIC (Conseil Européen des industries Chimiques) a montré qu'il y a une faiblesse de la demande pour les produits chimiques en Europe. De plus en plus d'entreprises françaises dans l'industrie chimique s'installent à l'étranger, précisément en Asie et au Moyen-Orient où ils profitent de coûts de production plus bas.

Dans le chapitre suivant, nous allons voir que de plus en plus d'entreprises françaises saisissent les nombreuses opportunités que le marché de Dubaï offre. Considérant le fait que ce marché s'intéresse, en particulier, aux innovations technologiques, et que la population à Dubaï est en augmentation, les entreprises françaises peuvent bénéficier d'une économie durable à Dubaï. En ce qui concerne les stratégies de communication interculturelle, il apparaît indispensable d'élaborer des stratégies durables pour que la communication interne des entreprises françaises soit la plus efficace possible dans une perspective d'avenir.

### **3.4. Dubaï : l'intérêt pour les entreprises françaises.**

À Dubaï, on trouve comme partout une « French Touch ». Les marques françaises ont un statut particulier privilégié dans toute la Péninsule arabique. Plus de 600 entreprises françaises sont installées aux Émirats arabes unis et la majorité de ces entreprises ont leur siège à Abu Dhabi et à Dubaï, notamment dans les zones franches<sup>306</sup>. Il est estimé que 17 000 ressortissants sont inscrits dans le Consulat de Dubaï<sup>307</sup>. Les Émirats arabes unis abritent la plus forte communauté française du Moyen-Orient. Le marché de Dubaï s'est révélé idéal tant pour les produits français que pour « la compétence française ».

---

<sup>305</sup> L'avenir de l'industrie chimique en France à l'horizon 2015. [En ligne] URL : <https://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/partie1.pdf>. Site consulté le 20 février 2017.

<sup>306</sup> Trésor Economie. Direction générale. Juin 2016. Publications des services économiques. *Emirats arabes unis : présence française*. [En ligne] URL : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/File/425485>. Site consulté le 18 février 2017.

<sup>307</sup> *Ibid.*

Au niveau international, la France occupe une place prépondérante, en particulier dans l'exportation des biens et des services <sup>308</sup>. Considérant les exportations françaises très diversifiées, Dubaï offre un marché idéal pour les entreprises françaises. Les principaux excédents français sont notamment enregistrés dans le secteur aéronautique et spatial, dans la chimie, les parfums et les cosmétiques (9 Md€), dans les industries agroalimentaires et dans la pharmacie<sup>309</sup>. Mais c'est notamment son industrie des produits de luxe (les produits alimentaires, cosmétiques, de la joaillerie, bagagerie, textile, etc.) ainsi que son industrie de l'électricité et des gaz manufacturés qui sont bien positionnées sur le marché de Dubaï<sup>310</sup>. Le luxe français est considéré comme un atout marketing. Les marques de luxe sont omniprésentes dans les grands centres commerciaux comme le Dubaï Mall et des Galeries Lafayette<sup>311</sup>. Le « tramway diamant », réalisé par l'entreprise française Alstom, est l'un des plus grands projets français de luxe<sup>312</sup>. D'ailleurs, les entreprises françaises occupent de plus en plus une position importante sur le marché des produits nautiques aux Émirats arabes unis : les entreprises françaises se classent en 6<sup>ème</sup> position avec un chiffre d'affaires de 11 millions USD en 2014 et elles se trouvent en première position sur le segment des bateaux à moteur avec un chiffre d'affaires de 1,5 millions USD en 2014<sup>313</sup>. En plus de ses implantations aux EAU, la France voit une augmentation (+4,5%) de ses exportations vers le Proche et Moyen-Orient. L'un des plus grands avantages du marché de Dubaï est indéniablement sa position extrêmement stratégique quant au Moyen-Orient.

La politique active de diversification à Dubaï (et aux EAU en général), la dépréciation de l'Euro et l'organisation de l'Exposition Universelle de 2020 à Dubaï sont également des raisons importantes pour les entreprises françaises de s'installer dans cet émirat<sup>314</sup>. Les entreprises françaises accompagnent la diversification de l'économie de Dubaï ainsi que la transition

---

<sup>308</sup> Rapport 2016 sur la stratégie du commerce extérieur de la France et la politique commerciale européenne. [En ligne] URL : [http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/20170116\\_rapport\\_2016\\_comex\\_cle02fe66.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/20170116_rapport_2016_comex_cle02fe66.pdf). Site consulté le 21 février 2017.

<sup>309</sup> *Ibid.*

<sup>310</sup> Trésor Economie. Direction générale. Juin 2016. Publications des services économiques. *Emirats arabes unis : présence française*. [En ligne] URL : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/File/425485>. Site consulté le 18 février 2017.

<sup>311</sup> Contrepoints.org. Dubaï : la France est partout. [En ligne] URL : <https://www.contrepoints.org/2015/07/27/215753-dubai-la-france-est-partout>. Article publié le 27 juillet 2015 par Gaël Janson. Site consulté le 20 février 2017.

<sup>312</sup> *Ibid.*

<sup>313</sup> Maison des Français de l'Etranger. Emirats arabes unis. Ministère des affaires étrangères. Fichier généré le 8 septembre 2010. [En ligne] URL : [https://scuio-ressources-documentaires.univ-paris8.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=79](https://scuio-ressources-documentaires.univ-paris8.fr/doc_num.php?explnum_id=79). Site consulté le 16 février 2017.

<sup>314</sup> Ivytex.fr. Développement international. Présence record d'entreprises françaises sur Dubaï en mai 2016. [En ligne] URL : <http://www.ivytex.fr/?p=439&lang=en>. Article publié par Sophie Dufour le 16 février 2017.

énergétique et le développement des services publics<sup>315</sup>. En s'installant dans les zones franches, les entreprises françaises sont exemptées des taxes et peuvent y détenir 100% de leur capital<sup>316</sup>. D'ailleurs, elles peuvent y établir une plate-forme relai de stocks afin d'atteindre l'Asie et l'Océanie plus facilement<sup>317</sup>. À l'horizon de l'Exposition Universelle de 2020, Dubaï peut logiquement s'attendre à davantage d'investissements français.

---

<sup>315</sup> *Ibid.*

<sup>316</sup> *Ibid.*

<sup>317</sup> *Ibid.*

## **4. La communication interne : France – Dubaï**

### **4.1. La communication interne à la française**

Dans le deuxième chapitre, nous avons mentionné que le French Business Council accompagne chaque année près de 200 entreprises françaises s'installant aux EAU. Ces entreprises ont décidé de délocaliser une partie de leur firme vers le hub commercial de la Péninsule arabe au lieu de rester à l'intérieur du territoire français. Dans le cas de l'implantation des firmes multinationales françaises, on estime que la principale raison d'une délocalisation hors du territoire national est liée aux avantages offerts par le nouveau marché.

Pourtant, dans une perspective interculturelle, ces entreprises font face à des choix importants et parfois difficiles. D'une part, la culture organisationnelle de la société-mère française peut être intégrée dans la culture organisationnelle du nouvel établissement à l'étranger. D'autre part, l'organisation du nouvel établissement peut s'adapter complètement à la culture organisationnelle du nouveau pays en question. D'ailleurs, les entreprises françaises peuvent choisir de recruter uniquement des employés francophones (souvent des expatriés) ou bien d'embaucher des locaux. Le choix entre ces deux types d'employés est probablement décidé par le siège, mais c'est à la gestion des ressources humaines de sélectionner les candidats les plus appropriés. Dans le contexte de Dubaï, les locaux couvrent 10% de la population totale. La plupart de la population (90%) sont des expatriés de cultures et de nations différentes. Cela impliquerait que, sur le plan ethnoculturel, les entreprises françaises peuvent se demander si elles recrutent seulement des Français ou si elles choisissent d'investir dans une équipe diversifiée. Cette dernière option risque de causer des changements considérables dans la communication interne d'une entreprise.

Il est très probable que ces différences linguistiques et culturelles peuvent entraîner des malentendus entre les employés. Cela semble le cas pour Thales Group, une multinationale française qui conçoit et produit des systèmes électroniques et qui fournit des services pour les marchés de l'aérospatial, de la défense, de la transportation et de la sécurité. Lors d'un entretien que j'ai eu avec une responsable du département des ressources humaines de Thales International Middle East installé à Dubaï, j'ai appris que les différences linguistiques et culturelles de l'équipe causent beaucoup de problèmes en matière de communication interne. Afin de mesurer les compétences et les performances en communication interculturelle, on a demandé aux employés de Thales International Middle East de remplir notre questionnaire. Les résultats issus de leurs réponses montrent que la plupart des répondants n'ont pas la nationalité

française ni le français comme langue maternelle. Par ailleurs, la plupart d'entre eux ne parlent pas français du tout. Ici, il s'agit seulement d'un seul exemple d'une de 200 entreprises françaises à Dubaï. Pourtant, on suppose que parmi ces entreprises françaises il y a d'autres entreprises qui ont choisi de former une équipe diversifiée. Selon Patrice Caine, le Président-directeur général de Thales Group, l'objectif de Thales vise à promouvoir la diversité du personnel et à renforcer la culture d'inclusion de l'organisation. Caine estime que la diversité est un facteur clé pour la réussite future de Thales. Selon lui, la diversité aide à stimuler l'innovation et la créativité grâce à une grande variété d'approches, de perspectives et d'idées.

À part l'exemple de Thales, une autre multinationale française et la plus grande entreprise aux Émirats arabes unis, Total, montre également sa préférence pour une organisation multiculturelle. D'après leur site, Total combat activement toutes les formes de discrimination dans le recrutement des employés. En outre, ils attachent une grande importance à l'égalité entre les sexes et à l'augmentation du nombre de non-Français dans les positions de gestion<sup>318</sup>. D'ailleurs, ils visent à promouvoir les initiatives en faveur de la diversité culturelle et sociale<sup>319</sup>. Total estime que la diversité culturelle doit être visible à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes leurs affaires commerciales<sup>320</sup>. Selon les chiffres présentés sur le site de Total, 76% des managers qui ont été embauchés en 2011 n'étaient pas Français, mais étaient des employés de près de 80 nationalités différentes<sup>321</sup>. L'objectif de Total vise à embaucher plus d'employés qui possèdent une nationalité autre que la nationalité française afin de faciliter leur accès aux postes supérieurs. Danone, une autre entreprise française et l'une des leaders des entreprises alimentaires mondiales, considère également que la diversité culturelle est une source primordiale d'innovation et d'agilité<sup>322</sup>. D'ailleurs, Danone serait fidèle à ses valeurs et aux « principes d'ouverture et d'humanisme »<sup>323</sup>.

Les entreprises françaises mentionnées ci-dessus semblent toutes promouvoir l'idée d'une organisation multiculturelle et diversifiée. À partir de leurs stratégies de diversification, on pourrait conclure qu'il est difficile de parler de « la communication à la française » au sein des multinationales françaises. Ces entreprises ne se composent pas seulement d'employés français,

---

<sup>318</sup> Total. Site officiel. [En ligne] URL : <http://www.total.com/en/jobseekers/sharing-our-commitment/diversity-and-equal-opportunity/making-totals-management-more-international>. Site consulté le 25 février 2017.

<sup>319</sup> *Ibid.*

<sup>320</sup> *Ibid.*

<sup>321</sup> *Ibid.*

<sup>322</sup> Danone. Site officiel. [En ligne] URL : <http://www.danone.com/en/for-you/candidates/life-at-danone/inclusive-diversity/>. Site consulté le 25 février 2017.

<sup>323</sup> *Ibid.*

mais on s'attend à une organisation de cultures et de langues différentes. En ce qui concerne leurs filiales à Dubaï, on suppose que les organisations de Total, Thales et Danone se composent d'employés occidentaux et orientaux.

Les résultats de notre questionnaire montrent que les employés des entreprises françaises à Dubaï rencontrent des problèmes de communication lorsqu'ils interagissent avec des collègues de cultures différentes. D'ailleurs, la plupart d'entre eux ont indiqué souffrir de malentendus dans le cadre de la communication verbale comme non-verbale. Tous les répondants ont indiqué qu'ils ont rencontré des obstacles de communication quand ils interagissent avec les collègues de différentes cultures. Selon la plupart des répondants, ces obstacles sont liés à la langue et à la culture. Dans le chapitre 5 on analysera plus en détail les résultats du questionnaire.

Étant donné que la plupart de nos répondants ne sont pas français, il convient d'expliquer pourquoi ce mémoire consacre un chapitre au sujet de « communication interne à la française ». D'abord, il est supposé que l'organisation culturelle trouve ses racines dans « la gestion à la française » qui peut être le résultat d'une histoire de traditions. Deuxièmement, il est supposé que l'État français puisse toujours avoir une influence considérable sur l'activité des entreprises. Malgré les privatisations récentes des entreprises françaises, l'État français joue un rôle important dans le capital de nombreuses entreprises et il a parfois une influence sur la prise de décisions<sup>324</sup>. Pourtant, depuis les années 80, la participation des banques et des investisseurs institutionnels dans le capital des firmes françaises a augmenté<sup>325</sup>. D'ailleurs, l'État joue un rôle important dans la formation des dirigeants qui sont souvent sélectionnés par un système éducatif élitiste<sup>326</sup>. La plupart d'entre eux viennent des grandes écoles administratives, scientifiques et commerciales françaises<sup>327</sup>. Troisièmement, depuis la loi du 4 août 1994, le français est la langue obligatoire des échanges et des services publics<sup>328</sup>. D'ailleurs, l'usage du français est obligatoire au sein des entreprises et les contrats de travail doivent être rédigés en français<sup>329</sup>.

---

<sup>324</sup> Mayrhofer, U. *Environnement national et stratégies de rapprochement : une analyse des entreprises françaises et allemandes*. Article paru en janvier 2002 dans Researchgate. [En ligne] URL : [https://www.researchgate.net/profile/Ulrike\\_Mayrhofer/publication/4874961\\_Environnement\\_national\\_et\\_strategies\\_de\\_rapprochement\\_une\\_analyse\\_des\\_entreprises\\_francaises\\_et\\_allemandes/links/568b9b1c08ae1975839f85ad.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ulrike_Mayrhofer/publication/4874961_Environnement_national_et_strategies_de_rapprochement_une_analyse_des_entreprises_francaises_et_allemandes/links/568b9b1c08ae1975839f85ad.pdf). Site consulté le 25 janvier 2017.

<sup>325</sup> *Ibid.*

<sup>326</sup> *Ibid.*

<sup>327</sup> *Ibid.*

<sup>328</sup> Franck, M. *Les entreprises françaises mondiales et l'usage du français*. Chambre de commerce et d'industrie de Paris. Hermès 40, 2004. [En ligne] URL : <http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/9526/?sequence=1>. Site consulté le 25 février 2017.

<sup>329</sup> *Ibid.*

Même si la plupart des firmes françaises sont bilingues, dans 77% des entreprises françaises interrogées dans l'étude de l'OFEM, le français reste la langue de travail, tandis que 7% d'entre elles indiquent que l'anglais est la langue de travail<sup>330</sup>. Il convient de noter que l'usage du français trouve sa force dans les relations entretenues avec la clientèle francophone<sup>331</sup>. Pourtant, dans le cadre des entreprises françaises installées à Dubaï nous pouvons supposer que l'arabe et l'anglais sont largement parlés.

Enfin, l'image des produits français (« label français ») peuvent être l'une des raisons principales de l'usage du français dans les entreprises françaises à l'étranger. L'image de la qualité française peut être un atout marketing, notamment dans les secteurs du service, du transport, de la technologie, et dans les industries de luxe. Dans ces cas-ci, il s'agit notamment de l'usage du français dans la communication externe. Il est supposé que les employés qui travaillent sur le marketing doivent maîtriser le français afin de tisser un lien entre l'entreprise et le consommateur.

Les évolutions économiques récentes ont transformé les relations entre la maison-mère et les filiales, notamment dans les multinationales<sup>332</sup>. Une entreprise peut envoyer des expatriés vers les filiales à l'étranger qui s'occupe du management et de la coordination. Mais la société mère peut aussi construire des codes de conduite, des principes de management ou des valeurs d'entreprises qui sont ensuite intégrées dans la filiale étrangère. Pourtant, ce transit ne va pas sans difficultés. Les pratiques organisationnelles transférées par la maison-mère vers les filiales étrangères doivent être traduites d'une langue à l'autre. Il appartient aux filiales étrangères de s'assurer que les pratiques de communication sont claires pour tous les employés afin d'établir une communication et une coopération efficace. La langue joue un rôle primordial en termes de la transmission d'informations et remplit la fonction de vecteur de coordination et de contrôle. Dans le contexte de communication interculturelle, il faut que les entreprises fassent attention au processus de décodage et d'interprétation des messages transmises par la société-mère<sup>333</sup>. Si la filiale étrangère se compose en grande partie d'employés de langues et de cultures différentes, les messages doivent être décodés de manière précise pour que l'information ne perde pas sa valeur et soit bien interprétée par tous les employés.

---

<sup>330</sup> *Ibid.*

<sup>331</sup> *Ibid.*

<sup>332</sup> Davoine, B. Barmeyer, C. « *Traduttore, Traditore* » ? *La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine*. *International Management* 181, 2013 : 26-39. [En ligne] URL : <http://www.erudit.org/en/journals/mi/2013-v18-n1-n1/1022218ar/>. Site consulté le 27 février 2017.

<sup>333</sup> *Ibid.*

En ce qui concerne la communication interculturelle à l'intérieure de la filiale étrangère, que ce soit à Dubaï ou ailleurs dans le monde, les employés se sont constamment confrontés aux situations où ils doivent décoder l'information d'une langue à l'autre. L'anglais sera de plus en plus utilisé comme langue de travail, notamment au sein des multinationales, et a pour objectif de stimuler la coopération entre les employés. Cependant, l'usage de l'anglais ne conduit pas toujours à une communication efficace. Au contraire, l'usage comme langue de travail pourrait conduire à des malentendus. Ces malentendus peuvent être provoqués par des traductions littérales. Cela veut dire que les mots peuvent perdre leur valeur quand ils sont traduits de l'anglais au français. Par exemple, le mot anglais « *but* » marque une opposition rhétorique beaucoup plus forte que sa traduction française « *mais* »<sup>334</sup>. D'une langue à l'autre, il n'y a pas toujours les mêmes expressions ou d'équivalents sémantiques. Même si les employés maîtrisent bien l'anglais comme lingua franca, la manière dont ils parlent peut être influencée par leur langue maternelle. Par exemple, la manière dont une personne dit bonjour et se présente à l'autre varie d'une langue à l'autre.

À part les différences de performances linguistiques, l'expression non-verbale, tels que les gestes et la distance interlocutive dépendent également de la culture d'une personne. On suppose alors que la manière dont les employés se comportent lorsqu'ils interagissent est souvent liée à leur culture, mais varie bien sûr d'une personne à l'autre. Il faut prendre en considération qu'il existe des différences de comportement linguistique et de comportement non-verbal entre les individus du même groupe ou de la même culture. Néanmoins, on suppose que la « culture française » peut avoir une influence sur la manière dont les employés français interagissent.

### *Communication à la française*

Étant donné le fait que notre période d'enquête est très courte, on ne peut malheureusement pas mener une étude approfondie de la culture française. D'ailleurs, il serait nettement trop simpliste de parler de la culture française comme quelque chose de concret et inaltérable. Un certain nombre d'auteurs, comme Geert Hofstede, Edward Hall et Shalom Schwartz, ont publié des livres dans lesquels ils décrivent les effets de la culture d'une société sur les valeurs de ses membres et la façon dont ces valeurs se rapportent au comportement. Pourtant, on porte un regard critique sur ces affirmations. On estime que les gens n'appartiennent pas à une seule culture, mais qu'ils sont membres de plusieurs groupes. Ils diffèrent les uns des autres dans le domaine social,

---

<sup>334</sup> *Ibid.*

religieux et professionnel. En vue de réduire les préjugés et les stéréotypes, il serait plus intéressant d'observer comment les individus se comportent dans différentes situations.

Étant donné que nous n'avons pas pu faire d'observations sur place, il n'est pas possible de faire une analyse objective « du comportement des Français au travail ». C'est pour cette raison que ne sont mentionnés que quelques aspects de la culture française.

Tout d'abord, il existerait une grande distance hiérarchique en France. En effet, le pouvoir n'est pas seulement centralisé dans les entreprises et au sein du gouvernement, mais il est également géographiquement centralisé<sup>335</sup> puisque Paris est le cœur économique et politique de la France. De nombreuses études comparatives ont montré que les entreprises françaises ont théoriquement un ou deux niveaux hiérarchiques de plus par rapport aux sociétés allemandes et anglaises<sup>336</sup>. Ainsi, les cadres supérieurs français bénéficieraient de privilèges qui restent souvent inaccessibles aux employés subordonnés.

En outre, la France serait une société dite « individualiste »<sup>337</sup>. Ce qui signifie que les Français auraient tendance à être plus centrés sur eux-mêmes et auraient avant tout comme priorité leurs propres objectifs. Ensuite, la France aurait une culture « féminine »<sup>338</sup>, c'est-à-dire considérée comme ayant des traits conventionnels, tels que le soutien, le soin et la relation orientée. Pourtant, c'est surtout la classe supérieure qui obtient le score « féminin » tandis que la classe ouvrière obtient le score « masculin »<sup>339</sup>.

Enfin, la population française aurait un besoin plus important de lois, de règles et de règlements pour structurer la vie civile<sup>340</sup>. Ce qui ne signifie pas que tous les Français suivent strictement ces règles. De plus, ils montreraient une capacité à adapter facilement les traditions aux conditions changées et ils auraient une forte propension à épargner et à investir<sup>341</sup>. Enfin, ils accorderaient une grande importance à l'obtention des résultats<sup>342</sup>. Naturellement, il faut considérer ces hypothèses interprétatives comme telles et ne pas leur associer une vérité trop « scientifique ».

---

<sup>335</sup> ITM International. What about France. [En ligne] URL : <https://geert-hofstede.com/france.html> Dimensies van Hofstede. Site consulté le 1<sup>er</sup> mars 2017.

<sup>336</sup> *Ibid.*

<sup>337</sup> *Ibid.*

<sup>338</sup> *Ibid.*

<sup>339</sup> *Ibid.*

<sup>340</sup> *Ibid.*

<sup>341</sup> *Ibid.*

<sup>342</sup> *Ibid.*

Les cultures romanes sont en général des cultures à haut contexte. Dans ces dernières, les messages contiennent beaucoup d'informations et de sous-entendus, il faut donc lire entre les lignes afin de décoder l'intention vraie du locuteur<sup>343</sup>. Il est parfois très difficile d'interpréter ce que l'interlocuteur souhaite dire à travers son message. Sur ce point, la France n'est pas considérée comme une culture à très haut contexte par rapport à d'autres cultures romanes ou arabes. Néanmoins, elle occupe une place plus élevée par rapport aux pays germanophones comme par exemple les Pays-Bas, l'Allemagne et la Suisse, qui sont considérés comme des pays à très bas contexte<sup>344</sup>.

*Philippe D'Iribarne : « la gestion à la française »*

Malgré beaucoup d'ouvrages et d'auteurs qui parlent des structures de management en entreprises françaises, la littérature révèle un véritable manque de recherche empirique sur les modes ou les modèles de communication interne des entreprises françaises. Dans le cadre de notre étude, nous nous baserons donc sur deux recherches. La première porte sur « la gestion à la française » et la deuxième sur « les actes de communication à la française ».

À la fin des années 1980, Philippe D'Iribarne a mené une étude au sein de trois entreprises françaises. Son objectif était alors d'analyser la gestion de ces entreprises. P. D'Iribarne a conclu qu'il existerait une certaine « gestion à la française » au sein des entreprises françaises, à partir desquelles il a pu tirer ses observations<sup>345</sup>. Les deux résultats les plus probants soulignent que les employés français accordent une grande importance à « l'honneur ». Ainsi, au sein des entreprises françaises, il y aurait une relation hiérarchique profondément marquée par les exigences de l'honneur<sup>346</sup>. Selon P. D'Iribarne, les employés français aimeraient être valorisés et appréciés pour leur travail. L'auteur indique que les procédures de l'organisation ont été respectées par les employés, mais « en étant largement vidées de leur contenu »<sup>347</sup>. Les employés français se trouveraient plutôt dans une logique de l'honneur que dans une logique de vertu<sup>348</sup> :

---

<sup>343</sup> Claes, M.T., Gerritsen, M. *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Uitgeverij Coutinho b.v. 2002. P. 128. Pages consultées le 2 mars 2017.

<sup>344</sup> Claes, M.T., Gerritsen, M. *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Uitgeverij Coutinho b.v. 2002. P. 184. Pages consultées le 2 mars 2017.

<sup>345</sup> D'Iribarne, P. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Editions du Seuil, mai 1989. P. 12. Page consultée le 22 février 2017.

<sup>346</sup> D'Iribarne, P. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Editions du Seuil, mai 1989. P. 19. Page consultée le 22 février 2017.

<sup>347</sup> D'Iribarne, P. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Editions du Seuil, mai 1989. P. 24. Page consultée le 22 février 2017.

<sup>348</sup> D'Iribarne, P. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Editions du Seuil, mai 1989. P. 28. Page consultée le 22 février 2017.

chacun se sent responsable de ses propres droits et obligations. Par ailleurs, les employés français accorderaient une grande importance au rang auquel ils appartiennent et ne répondraient qu'aux attentes de leur propre « rang ». De ce fait, l'honneur leur permettrait de refuser des tâches qui ne seraient pas liées à leur rang. Chaque employé français respecterait donc les règles qui s'appliqueraient au groupe auquel il appartient, plus qu'il ne respecterait les lois qui s'appliquent à tous<sup>349</sup>. Cependant, les employés français accorderaient une grande préférence à la convivialité au travail, et aux relations interpersonnelles, mêmes avec les autres « états ». Être en bons termes avec les autres, conduirait, selon les employés français, à une coopération professionnelle intense<sup>350</sup>.

L'enquête menée par P. D'Iribarne a montré qu'il y aurait une « logique monarchique » à chaque niveau d'entreprise<sup>351</sup>. Les chefs des départements jouissent d'une grande autorité qui n'est pas limitée par des obligations légales ou contractuelles<sup>352</sup>. Ces chefs constitueraient ainsi un groupe aristocratique peu soumis à l'autorité du directeur général<sup>353</sup>. Selon l'auteur, contrairement aux entreprises néerlandaises, il existerait une grande distance de pouvoir entre les niveaux supérieurs et les niveaux plus bas dans les entreprises françaises : par exemple, les adjoints semblent très dépendants de leur patron. Les entreprises françaises sont structurées selon un système social hiérarchiquement organisé dans lequel le patron prend des décisions de manière indépendante. C'est souvent le patron qui est le seul responsable au niveau stratégique. Le style de leadership est très strict, mais aussi très personnel. Il convient de noter que P. D'Iribarne a trouvé des différences remarquables en ce qui concerne les relations entre le supérieur et le subordonné. D'une situation à l'autre, le niveau de hiérarchie entre ces deux types de position varie beaucoup. Les rapports hiérarchiques dans les sociétés françaises dépendraient en grande partie des rangs des hommes, de leurs traditions, droits et devoirs<sup>354</sup>. La relation hiérarchique entre subordonné et supérieur est très différente et dépend de la strate hiérarchique entre subordonné et supérieur est très différente et dépend de la strate hiérarchique à laquelle ils appartiennent<sup>355</sup>. L'auteur estime qu'il y a logiquement trois strates : celle des ingénieurs, celle de la maîtrise et celle des ouvriers. À l'intérieur de chaque strate, il peut y avoir beaucoup ou peu

---

<sup>349</sup> *Ibid.*

<sup>350</sup> *Ibid.*

<sup>351</sup> D'Iribarne, P. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Editions du Seuil, mai 1989. P. 62. Page consultée le 22 février 2017.

<sup>352</sup> *Ibid.*

<sup>353</sup> *Ibid.*

<sup>354</sup> D'Iribarne, P. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Editions du Seuil, mai 1989. P. 38. Page consultée le 22 février 2017.

<sup>355</sup> *Ibid.*

de pouvoir<sup>356</sup>. D'après les observations de P. D'Iribarne, quand la personne subordonnée est productive dans son travail, le supérieur n'a pas de raison d'intervenir et doit savoir prendre du recul. Au contraire, si le travail réalisé n'est pas prolifique et que la personne subordonnée ne respecte pas les directives, le supérieur peut, dans ce cas, exercer un pouvoir considérable afin que le travail demandé soit respecté. Il importe de noter, qu'en France, le contrôle interne n'est pas apprécié par les employés et est considéré comme injurieux ou insultant<sup>357</sup>.

En France, la centralisation du pouvoir peut amener bien souvent les employés français à prendre, dans certaines circonstances, des décisions plus rapidement, au contraire des Allemands par exemple<sup>358</sup>. Les Français auraient donc une vision à court terme tandis que les Allemands viseraient davantage le moyen et le long terme<sup>359</sup>. Ainsi, les Français seraient plus orientés vers le contexte que les Allemands ne le sont, par exemple<sup>360</sup>. Même s'il y avait une grande distance hiérarchique en France, les distances interpersonnelles seraient au contraire faibles<sup>361</sup>. Nous pouvons donc supposer que les structures hiérarchiques peuvent avoir une influence sur la communication interne des entreprises françaises.

P. D'Iribarne démontre qu'il existerait une « gestion à la française », ; partant, nous choisirons le même chemin spéculatif en arguant d'une « communication interne à la française », plus ou moins influencée par la gestion hiérarchique. Enfin, nous pouvons supposer que les valeurs, opinions et attitudes des employés français à l'égard de leur travail ont également une influence considérable sur la communication interne.

*Christine Béal : « les actes de communication à la française »*

L'étude de Christine Béal montre des résultats intéressants en ce qui concerne les différents actes langagiers des employés français et anglais. Son étude met en évidence les spécificités culturelles de certains usages langagiers et les problèmes de communication qui en résultent dans les

---

<sup>356</sup> D'Iribarne, P. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Editions du Seuil, mai 1989. P. 39. Page consultée le 22 février 2017.

<sup>357</sup> D'Iribarne, P. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Editions du Seuil, mai 1989. P. 48. Page consultée le 22 février 2017.

<sup>358</sup> Mayrhofer, U. *Environnement national et stratégies de rapprochement : une analyse des entreprises françaises et allemandes*. Article paru en janvier 2002 dans Researchgate. [En ligne] URL : [https://www.researchgate.net/profile/Ulrike\\_Mayrhofer/publication/4874961\\_Environnement\\_national\\_et\\_strategies\\_de\\_rapprochement\\_une\\_analyse\\_des\\_entreprises\\_francaises\\_et\\_allemandes/links/568b9b1c08ae1975839f85ad.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ulrike_Mayrhofer/publication/4874961_Environnement_national_et_strategies_de_rapprochement_une_analyse_des_entreprises_francaises_et_allemandes/links/568b9b1c08ae1975839f85ad.pdf). Site consulté le 25 janvier 2017.

<sup>359</sup> *Ibid.*

<sup>360</sup> *Ibid.*

<sup>361</sup> *Ibid.*

situations interculturelles<sup>362</sup>. Dans une perspective interculturelle, l'étude de Béal apporte une précieuse contribution à ce mémoire considérant les actes de communication des employés français dans différentes situations interculturelles. On suppose que la meilleure façon d'observer les valeurs culturelles et les normes communicatives a lieu au moment des contacts quotidiens.

La recherche de Philippe D'Iribarne a montré que la hiérarchie pyramidale reste la norme dans la plupart des entreprises françaises. Même à l'intérieur de chaque strate, il y aurait une certaine hiérarchie entre le superviseur et le subordonné. Pourtant, à travers son étude, l'auteur a aussi mis en évidence que les relations interpersonnelles sont très importantes pour les employés français. L'étude de Béal permet en outre d'affirmer que les Français considèrent l'environnement professionnel comme un lieu social où les collègues peuvent circuler librement d'un bureau à l'autre<sup>363</sup>. Ils considèrent souvent leurs collègues comme toujours disponibles et ils minimisent les procédures de prise de contact<sup>364</sup>. Par exemple, ils sont peu formel et peuvent s'interpeller directement via l'utilisation de simples mots tels que « oui ? » ou « alors ? » quand ils entrent dans un bureau. La communication semble jouer un rôle important dans la journée de travail des employés français. Selon les observations de Béal, les employés considèrent la journée de travail comme « une seule et unique longue conversation à épisodes »<sup>365</sup>, c'est-à-dire qui se compose de petites interruptions et de conversations entrecroisées<sup>366</sup>. Au bureau, les employés se dérangent facilement entre eux, et en ce sens, attendraient de « l'interlocuteur idéal » qu'il manifeste sa disponibilité. De même, le visiteur irait souvent droit au but<sup>367</sup>.

En ce qui concerne les actes langagiers, l'étude de Béal montre des exemples d'actes langagiers caractéristiques des employés français. Tout d'abord, une moindre proportion à utiliser des termes « adoucisseurs » dans leurs questions ou leurs requêtes par exemple : 76% de leurs questions étaient non adoucies contre 46% des questions des Anglais. C'est notamment le ton qui sert à adoucir une demande ou une requête<sup>368</sup>. De plus, les employés français utilisent rarement le cumul de deux ou plusieurs adoucisseurs, tandis que les Anglophones utilisent fréquemment

---

<sup>362</sup> Béal C. *Les Interactions Quotidiennes En Français Et En Anglais : De L'approche Comparative À L'analyse Des Situations Interculturelles* [e-book]. Bern: Peter Lang AG; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich. [En ligne] URL : <http://web.b.ebscohost.com.proxy.library.uu.nl/ehost/detail/detail?sid=23af0dbd-0c5e-4364-8f14-74ea06f345e1%40sessionmgr104&vid=0&hid=128&bdata=jnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=485734&db=nlebk>. Site consulté le 28 février 2017.

<sup>363</sup> *Ibid.*

<sup>364</sup> *Ibid.*

<sup>365</sup> *Ibid.*

<sup>366</sup> *Ibid.*

<sup>367</sup> *Ibid.*

<sup>368</sup> *Ibid.*

plus qu'un adoucisseur dans leurs demandes ou requête<sup>369</sup>. Il apparaît également que les Français au travail utilisent beaucoup plus le mode déclaratif dans leurs énonciations et essaient d'éviter des question-tags plus complexes<sup>370</sup>. Cela est le cas pour les offres et très souvent pour les questions. L'intonation montante ou suspensive est utilisée pour indiquer qu'il s'agit d'une question. Cette formulation de la question serait courante à l'oral.

Dans le contexte de l'interculturel, les formulations directes peuvent être mal comprises par ceux qui n'ont pas le français comme langue maternelle, et par exemple, les questions déclaratives peuvent être interprétées comme des ordres. Dans les entreprises françaises où il y a une grande distance hiérarchique, on suppose que les ordres sont formulés par des personnes supérieures. Il paraît alors difficile pour les non-Français de décoder les actes directifs et de faire une distinction entre une phrase interrogative et un commandement. L'étude de Béal apporte ici un exemple très caractéristique : un sous-directeur français applique la formule de l'interrogation par intonation dans sa question en anglais. Son collègue anglophone interprète la question comme un ordre.

Sous-directeur (FR) : « if you come up you come and bring it to me »

Collègue (ANG) : « yes, I'll bring it to you now »

Dans l'exemple ci-dessus, il s'agit d'une traduction littérale de la phrase en français : « si vous montez, vous me l'apportez ? ». Le collègue ne répond donc pas à la demande sous-entendue.

Comme précédemment mentionné, les employés français auraient tendance à utiliser seulement un ou deux adoucisseurs dans leurs demandes<sup>371</sup>. Les Anglophones, au contraire, utilisent plus d'adoucisseurs dans ce cas, ils utilisent plus souvent « would you mind » ou une formule équivalente<sup>372</sup>. Lorsqu'il s'agit d'une conversation interculturelle entre un Anglais et un Français, les Anglais peuvent être, pour cette raison, irrités par les Français et les considérer comme « impolis ». À l'inverse, les Français ne savent pas toujours quand ils ont affaire à une demande de service, un ordre, une instruction ou une requête<sup>373</sup>.

Comme D'Iribarne l'a montré dans ses recherches, les Français suivent en général la logique du « chacun sa place, chacun son rôle ». Selon les Français, les formulations directives doivent

---

<sup>369</sup> *Ibid.*

<sup>370</sup> *Ibid.*

<sup>371</sup> *Ibid.*

<sup>372</sup> *Ibid.*

<sup>373</sup> *Ibid.*

être limitées aux tâches du rang auquel chacun appartient : ils apprécient peu l'intervention des autres. Cette logique est aussi confirmée par l'étude de Christine Béal.

Les formules de l'interrogation par intonation semblent être caractéristiques pour les actes de communication des Français. Il convient de noter qu'il s'agit ici d'une production langagière au niveau le plus *micro*. Étant donné que ce mémoire laisse peu de place à l'analyse de tous les actes communicatifs des Français, il est nécessaire de se concentrer sur l'ethos communicatif et sur les valeurs culturelles au sens le plus large du terme. La notion « d'ethos » se réfère aux aspects généraux des modes d'interaction des groupes culturels<sup>374</sup>. Dans le contexte des modes de communication des Français dans le cadre du travail, il apparaît que ces derniers ont tendance à être plus impulsifs que les Anglais notamment<sup>375</sup>. Cela signifie que les employés français expriment instantanément leurs émotions et qu'ils donnent leur opinion plus rapidement<sup>376</sup>. De plus, ils valorisent aussi la sincérité et l'expression de la désapprobation<sup>377</sup>.

En ce qui concerne les relations interpersonnelles en France, on remarque qu'il y a une grande différence entre les formules de politesse. La manière dont les Français s'adressent aux autres, dépend en grande mesure de leur distance sociale. Il a été observé que, dans les interactions informelles, la relation interpersonnelle semble très familiale et chaleureuse<sup>378</sup>. En revanche, la relation interpersonnelle entre un supérieur et un subordonné serait plus formelle et distante<sup>379</sup>. Pendant une interaction informelle, les stratégies de politesse négatives sont moins utilisées, tandis que dans les interactions formelles les employés français ont tendance à exagérer l'utilisation de formules de politesse. Le système de politesse français est par ailleurs assez complexe : dans chaque situation ils doivent choisir entre le pronom « vous » et « tu », et un simple passage de l'un à l'autre peut déjà signifier un changement dans la relation interpersonnelle. Il est à noter que Le pronom « vous » n'est pas seulement utilisé comme formalité, mais marque également une certaine hiérarchie entre les interlocuteurs.

Par rapport aux Australiens, les différences dans l'état des employés français se traduisent par les modèles d'interaction clairement identifiable<sup>380</sup>. Les interactions des Australiens sont presque toujours informelles dans la plupart des situations formelles et informelles<sup>381</sup>. Les états et les

---

<sup>374</sup> *Ibid.*

<sup>375</sup> *Ibid.*

<sup>376</sup> *Ibid.*

<sup>377</sup> *Ibid.*

<sup>378</sup> *Ibid.*

<sup>379</sup> *Ibid.*

<sup>380</sup> *Ibid.*

<sup>381</sup> *Ibid.*

rôles des interlocuteurs ne semblent pas avoir une influence sur les stratégies de politesse<sup>382</sup>. Cependant, les Australiens utilisent presque toujours des stratégies de politesse indirectes, mêmes dans les relations plus intimes<sup>383</sup>. Au contraire, les Français n'utilisent que rarement des stratégies de politesse lorsqu'ils interagissent avec leurs relations plus intimes<sup>384</sup>.

Le corpus de Christine Béal montre une autre tendance remarquable dans le style de communication des Français. Selon les observations, les Anglais se sentent souvent interrompus ou pressés par les Français, même quand les deux s'expriment en anglais. Les phénomènes de co-énonciation et de co-construction sont bien présents dans toutes les interactions observées<sup>385</sup>. Dans les deux cas, il s'agit de chevauchements. Mais dans le cas de co-construction, l'auditeur interrompt son interlocuteur pour montrer son accord ou son opinion à travers des expressions comme « *voilà* » ou « *c'est cela* »<sup>386</sup>. L'auditeur peut aussi répéter ce que son interlocuteur a dit, mais sans attendre son tour de pouvoir prendre la parole. Ainsi, les Anglais perdraient régulièrement leur rôle dans les interactions interculturelles avec des interlocuteurs français, parce qu'ils ne persistent pas à finir leur phrase contrairement aux Français<sup>387</sup>. L'ordre des prises de parole, de leur longueur, des techniques de prise de parole et des signaux, varient d'une culture à l'autre. Pour les Français, l'intervalle minimum entre deux tours est de 3/10<sup>e</sup> seconde, mais de 5/10<sup>e</sup> seconde pour les Américains<sup>388</sup>. Ces derniers risquent donc très souvent d'être interrompus par leurs interlocuteurs français.

### *Limites*

Ce chapitre a permis de montrer que le concept de hiérarchie joue un rôle déterminant dans la communication interne au sein des entreprises françaises. Mais il est important de noter que les observations de P. D'Iribarne ont été faites il y a plus de vingt-cinq ans. Comme il l'a été mentionné précédemment, les entreprises françaises ont fait face aux mutations technologiques et organisationnelles depuis les années 1990. Ces mutations ont eu une influence sur la communication interne des entreprises. Il faut donc prendre en considération que la communication interne des entreprises françaises a radicalement changé à partir des années

---

<sup>382</sup> *Ibid.*

<sup>383</sup> *Ibid.*

<sup>384</sup> *Ibid.*

<sup>385</sup> *Ibid.*

<sup>386</sup> *Ibid.*

<sup>387</sup> *Ibid.*

<sup>388</sup> *Ibid.*

2000<sup>389</sup>, la communication interne devenant plus complexe<sup>390</sup>. Les salariés sont désormais considérés comme des acteurs plutôt que comme des militants. Ils sont dès lors moins soumis à l'autorité de leurs supérieurs<sup>391</sup>. Dans le contexte de la mondialisation et des mutations technologiques, le travail collectif a été réduit et est devenu plus individualiste. Ce changement a eu pour conséquence une moindre créativité. La communication interne a alors pris une place prépondérante dans l'organisation. Elle sert aujourd'hui à recréer le lien entre les employés et a pour mission de faire partager les expériences afin de mettre en place la coopération la plus efficace possible<sup>392</sup>. Enfin, la communication interne est devenue le garant du bien-être et veille à la bonne entente entre les salariés au travail, et à ce que ces derniers évoluent dans un environnement de travail qui leur permet d'être heureux<sup>393</sup>.

L'étude menée par P. D'Iribarne a été conduite au sein des entreprises françaises installées en France. On suppose donc que la majorité des employés était français, car l'auteur ne fait nullement référence à d'autres nationalités parmi les employés. Ce qui d'ailleurs constitue un indice du travail d'essentialisation à l'œuvre dans ses recherches : les entreprises françaises sont... françaises. Dans une perspective interculturelle, P. D'Iribarne ne prend pas non plus en considération les différences culturelles au sein des entreprises. En effet, il ne fait qu'une seule comparaison entre les usines françaises, néerlandaises et américaines, et sa recherche porte seulement sur une analyse contrastive au niveau *macro*.

En ce qui concerne les observations menées par P. D'Iribarne, nous pouvons évoquer deux limites très importantes. Premièrement, l'étude porte seulement sur « la gestion à la française » dans les usines en France et ne parle pas de gestion française dans les entreprises françaises installées à l'étranger. À partir de ce point de vue, nous ne pouvons donc savoir si l'implantation d'une firme ou d'une filiale française à l'étranger a une influence sur la gestion interne. Enfin, deuxièmement, l'auteur ne prend pas en considération les différences de gestion entre les différentes catégories d'entreprises.

Même si nous pouvons supposer que la gestion d'une entreprise exerce une influence sur la communication interne, il est nécessaire de mener une analyse sur place afin d'observer la

---

<sup>389</sup> Rencker. E. *Le nouveau visage de la com'interne. Réflexions, méthodes et guide pour l'action*. Groupe Eyrolles. Éditions d'organisation. [En ligne] URL : [http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212539868/Chap1\\_Rencker.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212539868/Chap1_Rencker.pdf). Site consulté le 1er mars 2017.

<sup>390</sup> *Ibid.*

<sup>391</sup> *Ibid.*

<sup>392</sup> *Ibid.*

<sup>393</sup> *Ibid.*

communication « en pratique ». En nous basant uniquement sur une telle théorie, le risque de faire des interprétations généralistes pouvant conduire à des stéréotypes est sans doute trop grand, c'est-à-dire peu raisonnable.

En ce qui concerne l'étude de Christine Béal, il y a également des limites qui peuvent être soulignées dans le cadre de ce mémoire. Dans une perspective interculturelle, cette étude permet de montrer les différences interculturelles en communication dans un environnement professionnel. Cependant, le corpus se compose seulement d'analyses de la communication interculturelle entre les Français et les Anglais. Or, nous pouvons supposer que les entreprises françaises installées à Dubaï se composent en grande partie d'employés issus de cultures et de langues différentes. Le corpus de Béal serait alors trop limité pour notre recherche. L'étude de Béal ne mentionne pas en effet, les nationalités des employés et se base uniquement sur la langue de travail et parlée entre les employés.

D'après les résultats issus de notre questionnaire, nous pouvons noter que le français est parlé par la majorité des employés, mais la plupart d'entre eux n'ont pas la nationalité française. Ainsi, même si les employés ont une bonne maîtrise de la langue française, leurs origines nationales, ethniques, religieuses ou culturelles peuvent toujours être un facteur clé de la réalisation et évaluation de leurs actes de communication.

Enfin, lorsque nous comparons les résultats de P. D'Iribarne avec les résultats de Béal, nous pouvons observer des similarités très intéressantes. Le concept de hiérarchie qui serait présent dans beaucoup d'entreprises françaises semble effectivement avoir une influence sur les modes de communication des employés français. La relation interpersonnelle entre le supérieur et le subordonné implique un changement dans les stratégies de politesse pour les Français, ce qui n'est pas le cas pour les Anglais ou les Australiens par exemple. Beaucoup d'autres points seraient à considérer encore mais ce n'est pas le propos de notre recherche.

#### **4.2. La communication interne à la manière de Dubaï**

Comme cela a été vu dans le deuxième chapitre de ce mémoire, Dubaï est né avec la mondialisation à la fin des années 1960. Depuis, l'émirat a enregistré une forte augmentation des implantations étrangères. L'arrivée massive des travailleurs indiens et pakistanais, et des expatriés occidentaux et orientaux, a changé le paysage économique et social de Dubaï. Ces événements ont conduit à un changement majeur de la composition de la population. À partir de cette époque jusqu'à aujourd'hui, le nombre de la population locale a diminué tandis que la

population autochtone s'est accrue de manière explosive. C'est pour cette raison que Dubaï est aujourd'hui considéré comme un amalgame de cultures. La recherche documentaire sur la culture et la population de Dubaï a révélé qu'il est quasiment impossible de parler d'une seule « communication interne à la manière de Dubaï ». La recherche initiale de ce mémoire portait sur l'analyse des différentes cultures organisationnelles et communicatives au sein des entreprises françaises à Dubaï. Cependant, étant donné que la plupart des entreprises installées à Dubaï sont des filiales étrangères et que la plupart des employés ne sont pas émiriens, il serait finalement nécessaire d'analyser les actes de communication de toutes les différentes cultures présentes à Dubaï. Or, cela serait un travail colossal nécessitant une période d'observation longue. Dans le cadre de la communication interne, il est supposé que les entreprises françaises n'ont généralement peu d'interactions avec les Émiriens. À Dubaï, les étrangers et les Émiriens travaillent rarement ensemble, et si tel est le cas, ils travaillent plus particulièrement ensemble dans les entreprises du secteur privé. Il est donc très probable que les entreprises françaises font face à une dizaine de cultures différentes.

Malgré « l'occidentalisation » de Dubaï, les Arabes représentent après les Indiens et les Pakistanais le plus grand groupe de l'émirat. Dans le deuxième chapitre, nous avons vu que les employés arabes se trouvent en grande partie dans les mêmes secteurs professionnels que les Occidentaux. Nous pouvons supposer que les Français sont alors souvent confrontés aux interactions interculturelles avec les Arabes. Ainsi, la culture des Émirats arabes unis tourne principalement autour de la culture arabe traditionnelle. Comme déjà mentionné dans le premier chapitre de ce mémoire, les facteurs externes peuvent avoir une influence considérable sur la communication interne d'une entreprise. Cependant, dans les entreprises multinationales, la culture organisationnelle peut refléter la culture de la société mère<sup>394</sup>. Dans les entreprises françaises qui n'ont pas un sponsor local, les Émiratis n'ont aucune influence. Cependant, dans les entreprises sous un parrainage local, les Émiratis ont beaucoup de contrôle. Ils peuvent même avoir une influence sur l'apparence des espaces de bureaux<sup>395</sup>.

Considérant Dubaï comme un amalgame de cultures, la communication interne à Dubaï pourrait être considérée comme un mélange de styles. On ne peut simplement pas comparer les actes de communication « à la française » au style de communication interne « à la manière de Dubaï ».

---

<sup>394</sup> Miller, H. *Culture and Work styles in Dubai*. Research summary, 2011. [En ligne] URL : [http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research\\_summaries/assets/wp\\_Culture\\_Workstyles\\_Dubai.pdf](http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research_summaries/assets/wp_Culture_Workstyles_Dubai.pdf). Site consulté le 2 mars 2017.

<sup>395</sup> *Ibid.*

Pendant notre recherche, nous n'avons pas seulement rencontré de difficultés en matière d'analyse comparative mais aussi en ce qui concerne la présence très importante des expatriés. Comme précédemment mentionné dans l'introduction de ce mémoire, l'objectif initial de cette recherche était d'analyser les stratégies de communication interne aux entreprises françaises afin de proposer des recommandations. Celles-ci devraient conduire à l'optimisation de la communication interculturelle au sein de ces entreprises. Mais selon Yanaprasart (2006), la plupart des expatriés dans les multinationales ne sont pas très favorables à l'idée de s'adapter aux pratiques locales. En général, ils continuent de suivre les méthodes de travail de la maison mère<sup>396</sup>. Selon Yanaprasart, les expatriés « ne perdent pas de repères, ni de ruptures majeures dans leurs pratiques professionnelles »<sup>397</sup>. Il est donc très probable que les expatriés attendent des locaux qu'ils apprennent le modèle du siège central et s'adaptent aux pratiques de travail des expatriés.

Considérant le grand nombre d'expatriés arabes résidant à Dubaï et le rôle important que joue la culture arabe dans cet émirat, nous avons choisi de faire une analyse de la culture arabe et des styles de communication interne « à l'arabe ». On voit bien ici le risque d'essentialisation : nous y prenons garde. De plus, la plupart des répondants qui ont rempli notre questionnaire sont arabes. Ils viennent de l'Algérie, du Maroc, de l'Égypte et de la Tunisie. Enfin, au vu de la présence française dans le Maghreb et le Proche-Orient pendant la période coloniale, nous pouvons supposer qu'il y a un grand nombre d'expatriés arabes qui travaillent dans les entreprises françaises à Dubaï.

#### *Culture arabe et communication « à l'arabe »*

Ces derniers temps, les pays arabes et la culture arabe figurent sur la table de discussion, notamment dans les médias. La culture arabe est souvent associée à l'islam. Il faut donc faire attention de ne pas faire d'amalgame, car en effet tous les Arabes ne sont pas musulmans et tous les musulmans ne sont pas arabes. En outre, la littérature révèle un manque d'études qui portent sur la manière de communiquer avec les Arabes. Il convient de noter que « l'Arabe » n'existe pas, de même que « le Français » n'existe pas. Le monde arabe est très répandu et les pays arabes diffèrent les uns des autres sur beaucoup de points : politiques, sociaux, économiques et religieux.

---

<sup>396</sup> Yanaprasart, P. *L'expatrié : un acteur social de la mobilité internationale. Cadres entre la Suisse et la France*. Peter Lang SA, Editions scientifique internationale, Berne, 2006. P. 12. Page consulté le 4 mars 2017.

<sup>397</sup> *Ibid.*

Dans « la culture arabe », les dimensions éthiques de l'organisation du travail se diffèrent probablement de celles des cultures occidentales. Cependant, dans le domaine de la hiérarchie, la culture française et la culture arabe se ressemblent beaucoup, tant la culture française que la culture arabe ont une grande distance hiérarchique et sont souvent considérées comme conservatrices. De même, les cultures arabes apprécieraient une certaine autorité, le pouvoir social, l'obéissance, l'autodiscipline et la dévotion<sup>398</sup>. En ce qui concerne les Émirats arabes unis, autant l'islam que les valeurs des Bédouins ont eu une influence considérable sur la culture locale<sup>399</sup>. L'une des valeurs qui a influencé la culture arabe est celle du leadership qui est autant hiérarchique que consultative<sup>400</sup>. Les Bédouins estiment la tradition et l'islam prescrit qu'il ne peut y avoir qu'un seul souverain de plein droit qui prend toutes les décisions<sup>401</sup>.

Les cultures arabes se distinguent des cultures occidentales comme par exemple celle des Pays-Bas, puisque les cultures arabes sont des cultures à haut contexte, collectivistes et polychrones<sup>402</sup>. Dans les cultures à haut contexte comme dans les cultures arabes, les messages directs et explicites ne sont pas acceptables, notamment quand il s'agit de messages négatifs<sup>403</sup>. Les messages qui sont moins explicites sont considérés comme moins blessants et préservent l'harmonie du groupe<sup>404</sup>. Les cultures arabes sont considérées comme des cultures collectives : les relations interpersonnelles sont très importantes et les gens sont fidèles aux valeurs et aux opinions du groupe<sup>405</sup>. Le monde arabe est extrêmement polychrone<sup>406</sup>. La structure polychrone montre la tendance des populations à faire plusieurs choses à la fois : l'accent est mis sur l'engagement des individus. Par exemple, dans les pays arabes, il arrive souvent que les rendez-vous se chevauchent : deux rendez-vous sur divers sujets peuvent avoir lieu dans la même salle et les employés peuvent participer aux deux rendez-vous en même temps<sup>407</sup>.

---

<sup>398</sup> Wils, T., Saba, T., Waxin, M.F., Labelle, C. *Intergenerational and Intercultural Differences in Work Values in Quebec and the United Arab Emirates*. *Industrial Relations* 663, 2011. P. 445-469. [En ligne] URL : <https://www.erudit.org/en/journals/ri/2011-v66-n3-n3/1006347ar/>. Site consulté le 3 mars 2017.

<sup>399</sup> Riel, B. *The cultural context : Unites Arab Emirates*. [En ligne] URL : <http://www.bobriel.com/pdf%20files/cultural%20context%20-%20uae.pdf>. Site consulté le 4 mars 2017.

<sup>400</sup> *Ibid.*

<sup>401</sup> *Ibid.*

<sup>402</sup> Claes, M.T., Gerritsen, M. *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Uitgeverij Coutinho b.v. 236. P. 128. Pages consultées le 2 mars 2017.

<sup>403</sup> Verluyten, S. Paul. *Intercultural Communication in Business and Organisations : an introduction*. Uitgeverij Acco (Academische Coöperatieve Vennootschap cvba) Leuven, (België), 2000. P. 115. Page consultée le 17 janvier 2017.

<sup>404</sup> *Ibid.*

<sup>405</sup> Claes, M.T., Gerritsen, M. *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Uitgeverij Coutinho b.v. 236. P. 50. Pages consultées le 2 mars 2017.

<sup>406</sup> Verluyten, S. Paul. *Intercultural Communication in Business and Organisations : an introduction*. Uitgeverij Acco (Academische Coöperatieve Vennootschap cvba) Leuven, (België), 2000. P. 89. Page consultée le 17 janvier 2017.

<sup>407</sup> *Ibid.*

En général, les Arabes valoriseraient la conformité, la tradition familiale et la loyauté envers les amis<sup>408</sup>. De plus, ils attacheraient une grande importance à la tradition, notamment aux valeurs traditionnelles, et à l'identité tribale<sup>409</sup>. D'après une étude de Thierry Wils, Tania Saba, Marie-France Waxin et Christiane Labelle sur les valeurs au travail des Émiratis et des Québécois, il apparaît que les valeurs au travail diffèrent entre les nouvelles générations arabes et les générations plus âgées. La nouvelle génération arabe accorderait plus d'importance à cinq valeurs appartenant au pôle de « l'auto-transcendance » : l'équilibre entre le travail et la vie privée, la justice, la tolérance, l'amitié et l'honnêteté<sup>410</sup>. À l'inverse, l'ancienne génération accorderait plus d'importance que les nouvelles générations à trois valeurs de travail appartenant au pôle de l'auto-amélioration : le pouvoir social, l'autorité hiérarchique et la concurrence<sup>411</sup>. Au contraire, la nouvelle génération arabe accorderait plus d'importance à la sécurité et moins à l'initiative par rapport à ses aînés<sup>412</sup>.

Les Arabes auraient des valeurs spécifiques souvent liées à leur culture ou à la religion. L'une des valeurs les plus spécifiques est l'honneur. L'honneur prend une place importante dans la vie des Arabes et se manifeste dans leur conduite et leurs comportements<sup>413</sup>. L'honneur ou *ird* est une « valeur de contrôle, légitimant la structure familiale et le code de modestie »<sup>414</sup>. Tant les hommes que les femmes doivent respecter cette valeur<sup>415</sup>. L'honneur chez les Arabes déterminerait l'image de chacun et sauverait le visage<sup>416</sup>. Bien que divers enseignements religieux supportent indirectement *ird*, l'honneur semble être une valeur séculaire plutôt que religieuse<sup>417</sup>. Dans beaucoup de traditions arabes, les hommes sont considérés comme les possesseurs primaires des femmes et veillent à ce que les femmes de leur famille se comportent correctement<sup>418</sup>. Malgré les évolutions récentes, comme l'urbanisation et les révolutions politiques, l'importance d'*ird* et ses

---

<sup>408</sup> Wils, T., Saba, T., Waxin, M.F., Labelle, C. *Intergenerational and Intercultural Differences in Work Values in Quebec and the United Arab Emirates*. *Industrial Relations* 663, 2011. P. 445-469. [En ligne] URL : <https://www.erudit.org/en/journals/ri/2011-v66-n3-n3/1006347ar/>. Site consulté le 3 mars 2017.

<sup>409</sup> *Ibid.*

<sup>410</sup> *Ibid.*

<sup>411</sup> *Ibid.*

<sup>412</sup> *Ibid.*

<sup>413</sup> Feghali, E. *Arab cultural communication patterns*. Idevco Group. Article in *International Journal of Intercultural Relations*, 1997. DOI: 10.1016/S0147-1767(97)00005-9. Researchgate. [En ligne] URL : [https://www.researchgate.net/profile/Ellen\\_Feghali/publication/222304936\\_Arab\\_cultural\\_communication\\_patterns/links/55ba803a08ae9289a092756b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ellen_Feghali/publication/222304936_Arab_cultural_communication_patterns/links/55ba803a08ae9289a092756b.pdf). Site consulté le 29 février 2017.

<sup>414</sup> *Ibid.*

<sup>415</sup> *Ibid.*

<sup>416</sup> *Ibid.*

<sup>417</sup> *Ibid.*

<sup>418</sup> *Ibid.*

valeurs ne semblent pas avoir changé<sup>419</sup>. L'importance accordée à l'hospitalité et à l'honneur garantirait la cohésion et la survie du groupe<sup>420</sup>.

Dans le chapitre 4.1 nous avons vu que les Français accordent également une grande importance à l'honneur au travail. La relation hiérarchique au sein des entreprises françaises serait profondément marquée par les exigences de l'honneur. Cependant, il convient de noter que la notion de « l'honneur » n'a pas la même connotation en français qu'en arabe. Alors que les Occidentaux reconnaissent l'importance de l'honneur et de la dignité, l'honneur ne porte pas la même connotation ni la même passion pour les membres des sociétés arabes<sup>421</sup>. Pour les Français, l'honneur est plutôt lié à leur vie professionnelle qu'à leur vie familiale. Les employés français aiment être valorisés et appréciés pour leur travail. Leurs principales motivations seraient la valorisation et la fierté personnelle<sup>422</sup>. L'honneur des employés français est basé sur les traditions de leur profession et sur le rang qu'ils détiennent<sup>423</sup>. Chaque groupe de professions constitue une unité fermée d'employés ayant chacun leurs propres traditions et privilèges<sup>424</sup>. L'honneur pour les Arabes est une valeur liée à leur vie familiale. Le comportement des gens doit être adapté en fonction de la préservation de l'honneur personnel et familial. L'importance accordée à l'honneur implique que les Arabes essaient autant que faire se peut d'éviter toute humiliation publique. L'honneur d'une personne pourrait être salie par le fait de ne pas avoir assumé ses responsabilités ou par les actes de sa famille. En ce qui concerne les Émirats arabes unis, le concept de l'honneur serait plus directement issu de la tradition des Bédouins<sup>425</sup>.

Dans le contexte de la communication au travail, les cultures ont tendance à se révéler dans des situations où il y a beaucoup d'enjeux c'est-à-dire au moment où les ressources sont nécessaires<sup>426</sup>. Il n'y a pas de meilleure situation pour observer une culture en action que dans

---

<sup>419</sup> *Ibid.*

<sup>420</sup> *Ibid.*

<sup>421</sup> *Ibid.*

<sup>422</sup> Verluyten, S. Paul. *Intercultural Communication in Business and Organisations : an introduction*. Uitgeverij Acco (Academische Coöperatieve Vennootschap cvba) Leuven, (België), 2000. P. 202. Page consultée le 17 janvier 2017.

<sup>423</sup> Verluyten, S. Paul. *Intercultural Communication in Business and Organisations : an introduction*. Uitgeverij Acco (Academische Coöperatieve Vennootschap cvba) Leuven, (België), 2000. P. 203. Page consultée le 17 janvier 2017.

<sup>424</sup> *Ibid.*

<sup>425</sup> Riel, B. *The cultural context : Unites Arab Emirates*. [En ligne] URL : <http://www.bobrirel.com/pdf%20files/cultural%20context%20-%20uae.pdf>. Site consulté le 4 mars 2017.

<sup>426</sup> Haase, F.A. *Contrastive studies in Communication Styles of Gulf Arab Business Culture and Western Business Communication Cultures*. [En ligne] URL : <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=02111212508906610311311506409907502410001801806008308912500100609712411211312308407806005505603506002300607112610811211101711>

les environnements professionnels. Le mariage, les obligations familiales et les expériences stressantes comme la maladie et la mort d'un ami proche ou d'un membre de la famille ferait ressortir une grande partie de ce qui est distinctif et fondamental dans une culture<sup>427</sup>. Il en va de même dans le monde des affaires, où la survie économique est en jeu<sup>428</sup>.

Avant de démontrer les principaux modes de communication « à l'arabe », il convient de souligner que, malgré le fait que la langue arabe soit parlée par environ 200 millions de personnes, il existe une grande variabilité des dialectes locaux. Il est faux de supposer que les Algériens, les Irakiens, les Égyptiens et les Tunisiens se comprennent facilement lorsqu'ils s'interagissent. Néanmoins, un certain nombre de caractéristiques communes sont nettement identifiables, telles que la répétition, la communication indirecte, l'élaboration et l'affectivité<sup>429</sup>. D'après l'étude de Rana Raddawi *Intercultural Communication with Arabs* qui porte sur les modes de communication des Arabes dans différents contextes sociaux et professionnels, la répétition constitue une partie importante du style de communication des Arabes, particulièrement en ce qui concerne l'usage des formules pieux comme *mash'allah*, *insh'allah*, *alhamdullilah*, *subhan allah*, et *baraqalahu'allah*<sup>430</sup>. On note que la répétition de ces formules est apparue dans les échanges de mail que Raddawi a eu avec ses étudiants d'une université du Qatar. Il est important de relever que ces formules ne sont nécessairement aussi utilisées dans le milieu de travail. Cela va de même pour l'analyse sur la communication indirecte. À travers les échanges qu'elle a eu avec ses étudiants, elle a remarqué que les étudiants tentent de camoufler leurs besoins ou leurs questions. Raddawi indique qu'elle a dû lire entre les lignes pour décoder l'information principale. La culture arabe est considérée comme une culture à très haut contexte<sup>431</sup>. Il est alors bien probable que la communication indirecte soit utilisée dans beaucoup d'autres situations d'interaction. Par ailleurs, dans le monde arabe, préserver des relations harmonieuses est très important et toute critique directe n'est pas appréciée<sup>432</sup>.

---

4041066034086088114012108023069072120063030084111117121069114086007019078016113095074090115123123087117094097094089066024068&EXT=pdf. Site consulté le 4 mars 2017.

<sup>427</sup> *Ibid.*

<sup>428</sup> *Ibid.*

<sup>429</sup> Raddawi, R. *Intercultural Communication with Arabs*. Studies in Educational, Professional and Societal Contexts. Springer Science+Business Media Singapore, 2015. P. 2. Page consultée le 25 janvier 2017.

<sup>430</sup> *Ibid.*

<sup>431</sup> Verluyten, S. Paul. *Intercultural Communication in Business and Organisations : an introduction*. Uitgeverij Acco (Academische Coöperatieve Vennootschap cvba) Leuven, (België), 2000. P. 114. Page consultée le 17 janvier 2017.

<sup>432</sup> Claes, M.T., Gerritsen, M. *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Uitgeverij Coutinho b.v. 236. P. 236-237. Pages consultées le 2 mars 2017.

L'une des caractéristiques du style de communication des Arabes pourrait être la présence de l'élaboration dans leurs expressions<sup>433</sup>. Ce mode de communication signifie que les Arabes utilisent beaucoup de mots quand ils s'expriment et leurs messages seraient souvent exagérés. En outre, les Arabes ont tendance à exprimer plus ouvertement leurs sentiments que les Occidentaux<sup>434</sup>. Ainsi, les Arabes sont souvent considérés comme « agressifs » et l'expression de leurs sentiments et souvent interprétée comme une expression de colère<sup>435</sup>. En revanche, selon les Arabes, les Occidentaux montreraient un manque d'intérêt et ils auraient un ton de voix sans émotions<sup>436</sup>. Le dernier style porte sur la présentation des idées et des arguments. Pour les Arabes, la manière dont une personne présente ses idées ou ses arguments est plus importante que la structure logique. Ils n'utilisent pas leurs arguments ou leurs idées pour convaincre l'autre, mais c'est à travers du choix des mots, des phrases et du rythme que les Arabes essaient de persuader leurs interlocuteurs<sup>437</sup>. Contrairement aux Arabes, pour les Occidentaux, le statut de quelqu'un ou l'emploi du langage ne sont pas pertinents<sup>438</sup>. Dans les cultures occidentales, ce sont les idées qui doivent convaincre l'autre. Encore une fois, il ne s'agit pas ici de vérités essentialistes mais plutôt de représentations. Travailler sur les représentations et les discours est l'un des objectifs des études interculturelles.

Dans les cultures arabes, la distance interpersonnelle est plutôt courte<sup>439</sup>. Au Moyen-Orient, les interlocuteurs se tiennent à une distance de 23-25 centimètres<sup>440</sup>. Selon certaines cultures arabes, il existe un proverbe qui dit : *vous devez sentir la respiration sortant de sa bouche*<sup>441</sup>. Contrairement aux Occidentaux, les Arabes (du même sexe) sont debout ou assis près l'un de l'autre et ils se touchent plus facilement<sup>442</sup>. Pour autant, la distance peut être plus grande entre

---

<sup>433</sup> Feghali, E. *Arab cultural communication patterns*. Idevco Group. Article in International Journal of Intercultural Relations, 1997. DOI: 10.1016/S0147-1767(97)00005-9. Researchgate. [En ligne] URL : [https://www.researchgate.net/profile/Ellen\\_Feghali/publication/222304936\\_Arab\\_cultural\\_communication\\_patterns/links/55ba803a08ae9289a092756b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ellen_Feghali/publication/222304936_Arab_cultural_communication_patterns/links/55ba803a08ae9289a092756b.pdf). Site consulté le 29 février 2017.

<sup>434</sup> Verluyten, S. Paul. *Intercultural Communication in Business and Organisations : an introduction*. Uitgeverij Acco (Academische Coöperatieve Vennootschap cvba) Leuven, (België), 2000. P. 105. Page consultée le 17 janvier 2017.

<sup>435</sup> *Ibid.*

<sup>436</sup> *Ibid.*

<sup>437</sup> Feghali, E. *Arab cultural communication patterns*. Idevco Group. Article in International Journal of Intercultural Relations, 1997. DOI: 10.1016/S0147-1767(97)00005-9. Researchgate. [En ligne] URL : [https://www.researchgate.net/profile/Ellen\\_Feghali/publication/222304936\\_Arab\\_cultural\\_communication\\_patterns/links/55ba803a08ae9289a092756b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ellen_Feghali/publication/222304936_Arab_cultural_communication_patterns/links/55ba803a08ae9289a092756b.pdf). Site consulté le 29 février 2017.

<sup>438</sup> *Ibid.*

<sup>439</sup> Claes, M.T., Gerritsen, M. *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Uitgeverij Coutinho b.v. 236. P. 236. Pages consultées le 2 mars 2017.

<sup>440</sup> Verluyten, S. Paul. *Intercultural Communication in Business and Organisations : an introduction*. Uitgeverij Acco (Academische Coöperatieve Vennootschap cvba) Leuven, (België), 2000. P. 91. Page consultée le 17 janvier 2017.

<sup>441</sup> *Ibid.*

<sup>442</sup> *Ibid.*

homme et femme. Dans certaines cultures arabes, par exemple en Arabie saoudite, il est interdit aux hommes et aux femmes étrangères de se rencontrer ou de se parler. Certaines cultures permettent aux femmes de parler aux hommes, mais seulement dans un contexte professionnel ou commercial. Comme précédemment mentionné dans ce mémoire, les hommes arabes se serrent la main quand ils se voient, mais ils saluent les femmes en mettant la main droite sur leur cœur. C'est un signe de respect et d'affection. Les images ci-dessous issues du site officiel de Chaloub Group, le premier partenaire des grandes marques de luxe au Moyen-Orient, montrent la différence de salutations entre un Arabe traditionnel, un homme non-Arabe et une femme. Sur les deux premières images, les hommes en costume serrent la main de la femme, tandis que sur la dernière image, l'homme en costume traditionnel émirati met la main droite sur son cœur.



<sup>443</sup> Image 1.

---

<sup>443</sup> Chaloub Group. Site officiel. [En ligne] URL : <http://www.chalhoubgroup.com>. Site consulté le 14 février 2017.



444 Image 2.



445 Image 3.

---

444 *Ibid.*

445 *Ibid.*

Enfin, en ce qui concerne l'usage de langue, les Arabes ont tendance à utiliser le code-switching<sup>446</sup>. Ils utilisent des mots en anglais ou en français et parfois ils peuvent mieux s'exprimer dans l'une de ces langues. Cela est notamment le cas au Maghreb où le français était la langue coloniale et continue d'être parlée. Aux Émirats arabes unis, l'anglais est aujourd'hui la langue du monde des affaires, qui peut être due à la forte présence des entreprises occidentales aux EAU<sup>447</sup>. De plus, les Émiriens se sont adaptés aux valeurs, normes et styles occidentaux<sup>448</sup>. Ainsi, la plupart des Émiriens ont un niveau d'éducation élevé et sont compétents en anglais<sup>449</sup>.

---

<sup>446</sup> Feghali, E. *Arab cultural communication patterns*. Idevco Group. Article in International Journal of Intercultural Relations, 1997. DOI: 10.1016/S0147-1767(97)00005-9. Researchgate. [En ligne] URL : [https://www.researchgate.net/profile/Ellen\\_Feghali/publication/222304936\\_Arab\\_cultural\\_communication\\_patterns/links/55ba803a08ae9289a092756b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ellen_Feghali/publication/222304936_Arab_cultural_communication_patterns/links/55ba803a08ae9289a092756b.pdf). Site consulté le 29 février 2017.

<sup>447</sup> Willemyns, M. 2005, *Cross-cultural communication and leadership in the United Arab Emirates*, Emergent Models of Global Leadership: International Leadership Association (ILA) 2005 Conference, University of Maryland, USA. [En ligne] URL : <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=dubaipapers>. Site consulté le 1er mars 2017.

<sup>448</sup> *Ibid.*

<sup>449</sup> *Ibid.*

## 5. Résultats de l'étude littéraire

Au moyen d'une étude de corpus critique basé sur la littérature actuelle nous avons tenté d'examiner le rôle de la communication interne au sein des entreprises et l'influence concrète que peut avoir la communication interculturelle à cet égard. Par ailleurs, nous avons analysé si notre hypothèse mentionnée dans l'introduction de ce mémoire correspond aux données issues de la littérature récente. Nous avons supposé que *la communication interculturelle au sein des entreprises françaises installées à Dubaï cause en grande partie des problèmes de communication interne*. Ce chapitre traite des résultats les plus importants de notre recherche « littéraire ».

### 5.1. Thème 1 : La notion de la communication interculturelle

Tout d'abord, à travers de la littérature récente, nous avons donné une définition de la notion de « Communication interculturelle ». Il apparaît que cette notion peut être considérée comme l'« échange des informations entre individus issus de cultures et de langues différentes ». Pour les entreprises en général, la communication interculturelle peut avoir des effets tant négatifs que positifs sur la communication interne, ainsi que sur la coopération. En ce qui concerne les avantages, une organisation multiculturelle/multilinguistique peut améliorer le niveau de créativité, augmenter le processus de résolution des problèmes et être plus flexible que d'autres organisations. Les équipes multiculturelles ont la possibilité de devenir des équipes les plus efficaces et les plus productives d'une organisation. Cependant, la diversité culturelle est plutôt ignorée que gérée. Les différences interculturelles sont souvent négligées dans les affaires, l'industrie et l'administration. Quant aux désavantages et aux difficultés de la communication interculturelle, ils peuvent créer des problèmes dans le processus de décision et dans les domaines organisationnels.

Les difficultés et les problèmes de la communication interculturelle sont souvent causées par les divergences culturelles par rapport à la communication. Une bonne communication interculturelle constitue la base de la communication interne et permet d'établir une coopération efficace. L'objectif de la communication interne est de transmettre l'information entre les différents niveaux et strates d'une organisation afin d'accomplir les tâches. Cependant, le langage et la communication ne servent pas seulement à transmettre l'information, elle est également un moyen de socialisation dont l'objectif vise à établir des relations interpersonnelles.

Le modèle de Mintzberg donne une impression de différentes strates d'une organisation et comment celles-ci s'influencent les unes les autres. Par ailleurs, Mintzberg estime que les employés forment ensemble la coalition interne et ont une certaine influence sur le domaine de

l'exécution des tâches et sur le domaine de la prise de décision. Nous pouvons supposer qu'une organisation se compose d'unités interdépendantes et que la communication circule entre ces unités. Selon la théorie de Shannon & Weaver, la communication interne est un concept qui a pour objectif le transfert de l'information entre individus et différents groupes sociaux qui partagent une même expertise ou qui viennent de différents niveaux d'une organisation.

Cependant, la théorie de Mintzberg et celle de Shannon & Weaver ne se rendent pas compte de divergences culturelles des organisations ni des différences culturelles des employés. Le modèle de Lewis peut servir de base à une analyse plus profonde concernant les différents styles de communication des employés issus de cultures différentes. Mais un modèle qui semble encore être plus approprié en termes de différences culturelles et qui prend en considération les orientations individuelles, est le modèle d'Abe & Wiseman. Ce modèle implique que quelqu'un doit pouvoir communiquer dans les relations interpersonnelles et doit pouvoir s'adapter aux différentes cultures. Ce modèle peut être appliqué à un éventail plus large en ce qui concerne les situations et les interactions des gens issus de cultures différentes. Cette théorie pourrait être utile pour observer les compétences et les performances des employés au sein des entreprises françaises à Dubaï.

Un autre concept qui est très intéressant pour notre recherche est le concept de Knowledgeworkx, un bureau de consultation en communication interculturelle aux Émirats arabes unis. Les dimensions et le modèle de Knowledgeworkx visent à faire appréhender aux employés les compétences interculturelles. Ces dimensions permettraient à un individu de prendre des décisions intelligentes face aux complexités interculturelles. Ce concept pourrait contribuer à examiner les compétences des employés des entreprises françaises à Dubaï.

## **5.2. Thème 2 : Dubaï, la perle de la Péninsule arabe**

Dubaï peut être considéré comme un *hub* commercial et financier non seulement de la Péninsule arabe, mais aussi du monde entier. L'émirat est devenu un pôle d'attraction pour les entreprises étrangères. Depuis la mondialisation économique de la fin des années 1960, qui est marquée par le début de l'implantation des entreprises étrangères, Dubaï est devenu un amalgame de cultures. Par ailleurs, comme nous l'avons déjà signalé, la diversification est largement promue par le Sheikh de Dubaï, Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum. En ce qui concerne les multinationales françaises installées à Dubaï, il y en a certaines qui promeuvent également la diversification dans leur entreprise. Total, Danone et Thales veulent assurer la diversité culturelle de leurs employés. Cela implique que la communication interculturelle doit

être maîtrisée quand bien même elle constituerait un défi supplémentaire à la communication interne de ces entreprises françaises.

Étant donné que la population locale de Dubaï se compose pour la plus grande partie d'expatriés, nous pouvons supposer que les entreprises françaises gèrent des employés issus de cultures et de langues très différentes. Autrement dit, il est probable que la communication interculturelle au sein de ces entreprises françaises représente un défi considérable pour la communication interne. D'après la littérature, l'islam est la religion officielle de Dubaï. L'islam pourrait avoir une influence sur les modes de communication verbale et non-verbale d'un individu. Nous pouvons supposer que les modes de communication peuvent être influencés par des coutumes religieuses. Il serait alors intéressant d'analyser si les employés rencontrent des malentendus ou des obstacles de communication interculturelle liés à la religion.

### **5.3. Thème 3 : Relation France – Dubaï**

La France et Dubaï ont des partenariats importants sur le plan économique et culturel. Plus de 200 entreprises françaises bénéficient des opportunités du marché de Dubaï. Tant l'expertise des entreprises françaises que la position économique et la situation géographique favorable de Dubaï ont conduit à une forte présence des entreprises françaises dans cet émirat. La France dispose d'atouts réels dans plusieurs secteurs d'avenir. Dans plusieurs domaines, Dubaï peut être considéré comme très innovant et la France sait en profiter. Les entreprises françaises répondent aux besoins de consommation de Dubaï en se positionnant dans les secteurs de l'industrie et des produits de luxe.

### **5.4. Thème 4 : Les entreprises françaises font face à différents enjeux**

Malgré que la recherche de D'Iribarne a montré qu'il y aurait une grande distance hiérarchique au sein des entreprises françaises, les mutations technologiques et organisationnelles auxquelles les entreprises se confrontent aujourd'hui changent la structure hiérarchique. On passerait désormais de la communication verticale à une communication plutôt horizontale. Les innovations technologiques auraient repoussé les frontières entre les différents niveaux d'une même entreprise. Cela aurait pour conséquence que la communication interpersonnelle est devenue centrale. Selon une étude menée par Pascal Caillé et Cécile Thys sur *La communication interne dans l'accompagnement du changement*, les employés accorderaient une grande importance au rôle de la communication interne dans les changements au sein de l'entreprise. Pendant la période des changements, il est constaté que les employés interagissent au niveau

horizontal de la chaîne de communication avec les autres fonctions de l'entreprise. Vu les résultats de cette étude, on suppose que la structure hiérarchique est devenue moins stricte au sein d'un certain nombre d'entreprises françaises. Par ailleurs, la communication interne semble jouer encore un rôle plus important au moment où il y a des changements dans une organisation. Dans le contexte de la communication interculturelle, les résultats de l'étude de Pascal Caillé et Cécile Thys peuvent être une des raisons pourquoi les entreprises françaises devraient se concentrer sur la communication interculturelle. Une bonne communication interne peut être réalisée quand les employés sont conscients de différents modes de communication de leurs collègues et quand les obstacles auxquelles ils sont confrontés sont réduits au minimum.

À part les mutations technologiques et organisationnelles, les entreprises françaises font face aux nouveaux modes de consommation. La « culture de consommation du monde occidental » s'est transformée en une « culture de consommation globale » (Goodman 4 ; Lee). Cette nouvelle culture de consommation globale permet aux entreprises d'installer leur produit sur le marché international et de devenir des multinationales. Pour les entreprises françaises, le marché florissant de Dubaï et sa qualité de vie élevée attirent l'intérêt des entreprises françaises. Mais c'est notamment grâce à la consommation élevée de produits de luxe à Dubaï que de nombreuses entreprises françaises se sont positionnées sur le marché de Dubaï.

Enfin, Dubaï peut être considéré comme symbole de « New Consumerism » ce qui implique qu'il s'agit d'un va-et-vient des expatriés à cause des contrats à court terme. C'est-à-dire que la durée de leur séjour serait courte. Il est fort probable que les entreprises françaises font face aux effets de ce « New Consumerism ». Nous supposons que, dans ces entreprises, la durée de travail des salariés est inférieure à 10 années. Cela pourrait avoir pour conséquence qu'il est difficile d'intégrer une certaine structure de communication interne. Chaque fois, les employés doivent prendre connaissance des modes de communication de leurs nouveaux collègues et ils peuvent avoir des difficultés à s'adapter. En outre, l'intégration d'un programme ou des ateliers de communication interculturelle peut demander un travail difficile, long et coûteux.

### **5.5. Thème 5 : La communication interne : France - Dubaï**

L'étude de P. D'Iribarne et de C. Béal ont montré qu'il y aurait un niveau hiérarchique assez strict au sein des entreprises françaises. Cependant, P. D'Iribarne a rencontré des différences remarquables entre les entreprises dans lesquelles il avait fait ses observations. Par ailleurs, les mutations technologiques et organisationnelles auraient également changé le niveau de

hiérarchie. Néanmoins, nous supposons qu'il existe toujours un niveau de hiérarchie élevé au sein des entreprises françaises et qu'il y aurait une certaine distance entre les différents niveaux de l'organisation. Cette structure hiérarchique pourrait avoir une influence sur la circulation de la communication interne. Par ailleurs, la communication interne des entreprises françaises, même à l'étranger, peut être influencée par l'État français qui jouerait toujours un grand rôle dans l'organisation des entreprises françaises. En outre, dans le domaine linguistique, le français serait toujours la langue de travail préférée par les entreprises françaises. Étant donné que la langue de travail de Dubaï est l'anglais, on pourrait s'attendre aux problèmes de communication qui sont liés à la langue.

Malgré que Dubaï soit un pays arabe situé dans la Péninsule arabique et entouré par l'Arabie saoudite et Oman, l'émirat est de plus en plus occidentalisé non seulement du point de vue « culturel » mais aussi du point de vue linguistique. À part l'arabe et l'anglais, nous supposons que de nombreuses autres langues sont parlées à Dubaï. Il est alors difficile de parler « d'une communication à la manière de Dubaï ». Néanmoins, les Arabes constituent une grande partie de la société. Ainsi, nous avons montré quelques caractéristiques les plus marquantes de la « communication à l'arabe », bien que ces généralisations doivent être nuancées, historicisées et continuellement contextualisées : c'est la limite de notre travail.

En ce qui concerne les caractéristiques culturelles, la culture arabe et la culture française rencontreraient apparemment quelques similarités. Les deux cultures sont marquées par un niveau de hiérarchie assez élevé et elles accordent une grande importance aux relations interpersonnelles. Par ailleurs, l'honneur joue un rôle important dans les deux cultures, mais il y a une connotation différente entre les deux cultures.

Considérant que les Français accorderaient une grande importance aux relations interpersonnelles au travail, nous supposons qu'il est très probable que les Français soient favorables à l'investissement dans la communication interne. Toutefois, cette hypothèse n'implique pas automatiquement qu'ils sont conscients de leurs propres compétences et performances communicatives. Par ailleurs, dans la perspective de la communication interculturelle, il est possible que les employés français rencontrent des problèmes de communication dont ils ne savent pas toujours qu'ils sont liés aux divergences culturelles.

## 6. Conclusion

La première partie de ce mémoire de recherche avait pour objectif de donner une bonne compréhension du concept-clé de cette recherche, à savoir la notion de « communication interculturelle ». En outre, nous avons vu que cette notion joue un rôle primordial dans la communication interne des entreprises multiculturelles et surtout dans les entreprises de la société de Dubaï qui est considérée comme un amalgame de cultures, encore que la diversité ne soit pas toujours effective au moment des interactions sociales.

D'une part, il est probable que les entreprises françaises bénéficient des avantages du marché de Dubaï ; d'autre part, la diversité culturelle à Dubaï demandera une certaine adaptation des entreprises françaises en termes de communication interne. Il est possible que les entreprises implantées à Dubaï aient une main-d'œuvre très diversifiée qui aurait un impact sur la communication interne de l'organisation, tant au niveau linguistique que culturel.

Les résultats obtenus de l'étude littéraire ont montré que la communication interne est essentielle à la transmission de l'information ainsi qu'à l'exécution des tâches. Les obstacles de la communication interculturelle risquent d'entraver ces deux activités primordiales de l'organisation. Une bonne compréhension de la culture de l'autre peut contribuer à une communication interne plus efficace. Cependant, comme cette étude littéraire l'a montré, c'est un travail énorme pour les employés des entreprises françaises de Dubaï de prendre en compte la diversité des cultures et des identités de tous leurs collègues.

À cet égard, nous pouvons supposer qu'il y a des obstacles de communication interne au sein des entreprises françaises implantées à Dubaï et que ces obstacles sont principalement liés à la communication interculturelle. Enfin, nous supposons que les difficultés de communication interculturelle sont le résultat d'une connaissance insuffisante de la diversité culturelle entre les employés. À l'aide d'une analyse des questionnaires, nous mesurerons si cela est vécu comme tel par les employés de certaines entreprises françaises à Dubaï.

Deuxième partie : cadre pratique  
Compte rendu du questionnaire sur la  
*communication interculturelle au travail*

**Enquête effectuée du 1<sup>er</sup> février au 12 mars 2017**

Les questionnaires sur la *Communication Interculturelle au Travail* tiennent une place importante dans notre analyse.

Un questionnaire disponible en français ainsi qu'en anglais et en arabe a été conçu afin d'examiner les expériences, les compétences et les stratégies de communication interculturelle des employés des entreprises françaises à Dubaï.

L'objectif de ce questionnaire est d'analyser les perceptions, désirs et opinions des salariés quant aux situations et stratégies de communication interculturelle développées dans leur environnement professionnel.

Les résultats des questionnaires nous permettent de vérifier si les modèles et les stratégies mentionnés dans la littérature la plus récente se rencontrent dans la pratique. À partir des résultats de cette enquête seront dégagées des hypothèses qui permettront de vérifier dans quelle mesure les hypothèses issues de l'étude littéraire correspondent à la pratique.

Les hypothèses issues de l'étude littéraire sont les suivantes :

- le niveau de hiérarchie au sein des entreprises françaises est assez élevé,
- il est très probable qu'il y ait une grande diversité culturelle au sein des entreprises françaises installées à Dubaï,
- la grande diversité culturelle peut entraîner des problèmes de communication interculturelle qui nuisent à la communication interne des entreprises françaises installées à Dubaï.

## 1. Éléments de méthode

### 1.1. Élaboration du questionnaire

#### Population :

Le 1<sup>er</sup> février 2017, le questionnaire, disponible en français ainsi qu'en anglais et en arabe, a été envoyé par mail à près de 60 entreprises françaises installées à l'émirat Dubaï. Le mail a été accompagné d'une lettre d'information de la recherche. Avant le premier envoi, Thales International Middle East avait déjà indiqué être favorable à l'enquête. Ainsi, nous avons choisi d'envoyer les questionnaires aux entreprises françaises qui se trouvent dans le même secteur que Thales, à savoir le secteur de la technologie, de la construction et de l'énergie. En outre, nous avons envoyé les questionnaires aux entreprises françaises du secteur du luxe (à savoir de la mode et des produits de soin) et de la culture, puisque les résultats de notre étude littéraire ont révélé que beaucoup d'entreprises françaises à Dubaï travaillent dans ces secteurs. Une liste des entreprises auxquelles nous avons envoyé le questionnaire est disponible en annexe. En ce qui concerne le groupe cible, nous n'avons pas fait de distinction quant au sexe, à l'âge ni à la position des employés. En fonction des adresses e-mail disponibles sur les sites des entreprises, les questionnaires ont été envoyés aux départements suivants : département des ressources humaines, département de l'information et de la communication, département du service à la clientèle, ou à l'adresse générale.

Par ailleurs, le 10 février 2017, une annonce a été publiée sur les forums d'*Expats.com* et d'*Internations.org*. Sur le forum d'*Expats.com*, l'annonce a été publiée dans la rubrique « Petites annonces » de la communauté des personnes francophones résidant à Dubaï. Sur le site d'*Internations.org*, nous avons recherché des personnes de nationalité française résidant à Dubaï. Compte tenu de leur origine linguistique et culturelle, nous avons supposé comme probable qu'un grand nombre d'entre eux travaillent dans une entreprise française. Ensuite, on a sélectionné des employés des entreprises françaises à Dubaï.

En outre, le 24 février 2017, une annonce a été publiée sur la page Facebook de « French people in Dubai », « French speaking people living in Dubai », « Belgian club Dubai », « Dutchies in Dubai » et sur la page de « Canadians mums in Dubai ». À travers des messages privés sur Facebook, une demande de participation a été envoyée au French Business Council et à l'Alliance Française Dubaï. Ces entreprises avaient également reçu les questionnaires par mail.

Un rappel a été fait le 12 février 2017. Depuis cette relance, seul un membre du forum *Expatri.com*, un membre de la page Facebook « French speaking people living in Dubai » et 11 employés de Thales International Middle East ont rempli le questionnaire. Cela signifie que presque 30% de la population a répondu au questionnaire. C'est pour cette raison que nous avons décidé de prendre contact par téléphone avec quelques entreprises internationales françaises à Dubaï qui n'avaient pas encore répondu à nos messages, à savoir Total, Vinci Constructions, Les Galeries LaFayette, Alstom, Laurent Longuet d'Akuoenergy, Pernod-Ricard, Saint Gobain, Alliance Française Dubaï, le Group Bel et Sanofi. Ces contacts ont eu lieu le 19 et le 20 février 2017.

Après le deuxième et le troisième rappel, nous n'avons pas reçu de nouvelles réponses. Le nombre total d'employés qui ont rempli le questionnaire est de 13, dont 11 personnes de Thales Internationales Middle East, une personne de Physical Health Healing Center, et une autre de Fayat Dubaï. Ces deux derniers ont rempli le questionnaire respectivement via la page Facebook « French people in Dubai » et le forum d'expatrié *Expatri.com*.

La plupart des répondants ont rempli le questionnaire en langue anglaise. Seulement 3 sur 13 répondants ont rempli le questionnaire en langue française. Personne n'a rempli le questionnaire en arabe. Cela pourrait impliquer que la plupart des répondants se sent plus à l'aise en anglais qu'en français ou en arabe.

Il convient de noter que la taille de cet échantillon est assez restreinte. Néanmoins, pour une première démarche, les réponses montrent des résultats intéressants qui nous permettent d'établir un lien entre l'hypothèse basée sur les résultats de l'étude littéraire et la pratique.

#### Composition du questionnaire :

Le questionnaire a été conçu en trois langues (français, anglais, arabe) afin d'avoir une couverture maximale auprès du groupe cible. Étant donné que la langue de travail à Dubaï est l'anglais, on suppose que la majorité des employés maîtrise l'anglais. De plus, l'arabe est la langue nationale des Émirats arabes unis et cette langue est probablement parlée par une grande partie de la population arabe. En revanche, il est probable que le français soit la langue de l'entreprise et on suppose donc qu'un certain nombre d'employés maîtrise le français.

Le questionnaire comprend une partie informant le participant sur l'objectif de l'enquête, du groupe cible, de l'anonymat, de la confidentialité des réponses données, et sur la longueur du questionnaire. En outre, le questionnaire consiste en 45 questions majoritairement à choix

multiples. Celles-ci sont réparties en 3 thèmes : l'information personnelle, les expériences de communication interculturelle, et les stratégies et compétences de communication interculturelle.

La partie sur l'information personnelle vise à analyser les nationalités des employés, les langues qu'ils parlent, leurs expériences de travail à l'étranger et leurs perceptions du niveau de hiérarchie dans leur entreprise. Les résultats de l'étude littéraire indiquent que le niveau de hiérarchie serait assez élevé dans les entreprises françaises. D'ailleurs, la hiérarchie aurait une influence sur la communication interne d'une entreprise.

La deuxième partie, qui porte sur les expériences de la communication interculturelle, vise à analyser si la communication interculturelle prend une place importante dans la communication interne de l'entreprise. D'ailleurs, cette partie vise à examiner les expériences et difficultés de ladite communication interculturelle.

L'objectif de la troisième partie est de mesurer les compétences de communication interculturelle des employés. En outre, nous avons demandé aux employés d'indiquer leurs préférences en ce qui concerne les différentes manières de communication. Les dernières questions de cette partie visent à mesurer le degré de satisfaction des employés à l'égard de la communication interne et de la communication interculturelle dans leur entreprise. À la fin du questionnaire, nous avons demandé aux participants s'ils avaient des suggestions à faire pour améliorer et pour compléter les stratégies de communication interculturelle dans leur entreprise.

### Les types de questions

Le questionnaire comprend 4 types de questions :

- Des questions fermées à l'échelle ordinale : (haut niveau/faible niveau, j'apprécie beaucoup/je n'apprécie pas du tout, très élevé/très bas).
- Des questions fermées multiples : (obstacles liés à la culture/obstacles liés à la langue, communication directe/communication indirecte).
- Deux questions fermées dichotomiques : (oui/non/neutre, je suis d'accord/je ne suis pas d'accord) associées à des questions ouvertes.

## Traitement des données

Les questionnaires ont été analysés dans le respect de l'anonymat. Les questionnaires ont été créés avec Google Forms. Cela nous permet de consulter directement les réponses aux questionnaires. D'ailleurs, cet outil permet d'obtenir un résumé des réponses sous forme de diagrammes. Comme mentionné plus tôt, le questionnaire en français a été traduit en arabe et en anglais. Étant donné que la plupart des répondants a utilisé la version anglaise du questionnaire, nous avons décidé d'ajouter les trois réponses de la version française à la version anglaise. À travers une approche analytique, nous avons examiné les résultats.

### **1.2. Analyse**

À travers les résultats de l'étude littéraire, nous avons formulé l'hypothèse suivante : *la communication interculturelle au sein des entreprises françaises installées à Dubaï risque en grande mesure de causer des problèmes de communication interne.*

Les résultats du questionnaire nous permettent d'évaluer s'il y a des similarités ou des différences entre les résultats de l'étude littéraire et la pratique. À travers cette comparaison, nous allons donc voir si nous pouvons établir des liens directs entre les résultats des deux méthodes différentes.

D'abord, nous avons examiné s'il y a une grande diversité culturelle au sein des entreprises françaises installées à Dubaï et quelle(s) nationalité(s) constituent la plus grande partie de la main-d'œuvre totale de ces entreprises. En outre, nous avons examiné l'âge moyen des salariés afin de mesurer s'il est vrai que la population de Dubaï est si jeune. Nous avons ensuite demandé aux employés d'indiquer depuis combien de temps ils travaillaient chez leur employeur actuel, puisque les résultats de l'étude littéraire ont montré que la durée moyenne des séjours des expatriés est de 8.7 années en moyenne.

Enfin, nous avons analysé si les résultats du questionnaire indiquent effectivement un niveau de hiérarchie élevé au sein des entreprises françaises et si le niveau de hiérarchie est apprécié par les employés. D'ailleurs, nous avons examiné s'il y a un lien entre ce soi-disant niveau hiérarchique et les problèmes ou obstacles liés à la communication. Enfin, nous avons demandé aux employés s'ils avaient rencontré d'éventuels obstacles de communication et s'ils pensaient que ces obstacles étaient liés à la culture, à la langue, à la religion, à la représentation du travail, au rôle du sexe ou aux différences quant aux objectifs personnels. Nous avons aussi mesuré

quelles stratégies étaient utilisées par les employés lorsqu'ils interagissaient avec des collègues issus d'autres cultures. Cette évaluation permet de préciser si les employés disposent déjà de compétences en communication interculturelle et d'examiner quelles stratégies sont les plus utilisées pour faciliter les interactions interculturelles. Dans notre étude littéraire, nous avons vu que, selon Knowledgeworkx, les employés devraient être des « Intercultural Intelligents » afin de profiter d'une communication interculturelle efficace. Un premier enjeu consiste donc à acquérir les informations sur la sensibilité culturelle des employés. Après une évaluation complète et raisonnable de leurs compétences en communication interculturelle et de leur sensibilité culturelle, d'éventuelles recommandations futures pourraient être formulées. Ces recommandations pourraient servir de base pour faciliter les stratégies de communication interculturelle au sein des entreprises françaises à Dubaï.

Enfin, nous avons examiné les attentes des employés à l'égard des compétences interculturelles de leurs collègues. Cette question nous permet d'évaluer dans quelle mesure les employés attendent de leurs collègues qu'ils s'adaptent aux pratiques culturelles des « autres » lorsqu'ils se trouvent eux-mêmes dans une situation interculturelle.

## 2. Présentation des résultats

### 2.1. Thème 1 : Information personnelle

La plupart des employés qui ont rempli le questionnaire travaillent chez Thales International Middle East. Il y a deux personnes des treize répondants qui travaillent dans une autre entreprise française, à savoir Fayat Dubaï et Physical Health Healing Center. Comme les questionnaires ont été remplis par un groupe spécifique, il est intéressant de savoir quels sont les traits communs et les caractéristiques des personnes interrogées.

Avant de répondre aux questions sur les expériences et les compétences de communication interculturelle, nous avons posé quelques questions générales pour spécifier le profil des participants. Tous les répondants (13 personnes) ont rempli des questions générales. Presque autant de femmes que d'hommes ont rempli le questionnaire, respectivement 46.2% et 53.8%. L'âge moyen des employés est assez jeune. Ce résultat correspond aux informations relativement spéculatives de l'étude littéraire. Selon cette étude, la population de tous les Émirats arabes unis est très jeune. D'après les chiffres de notre questionnaire, le groupe des 26-39 ans est le plus représenté, avec un pourcentage de 69.3%. Ce pourcentage est en effet logique quand on considère que tous les répondants sont des expatriés et que la plupart d'entre-eux travaille pour une entreprise internationale.

Tout d'abord, une question importante est de savoir si les entreprises françaises ont une main-d'œuvre diversifiée. Nous avons supposé qu'il existe beaucoup de cultures différentes au sein des entreprises françaises à Dubaï. D'abord, parce que la diversification est promue par le gouvernement de Dubaï ; d'autre part, parce que quelques multinationales françaises, dont fait partie Thales, promeuvent aussi la diversité culturelle au sein de leur entreprise. Les résultats du questionnaire montrent que seuls deux employés de Thales International Middle East ont la même la nationalité, à savoir philippine. Tous les autres ont des nationalités très différentes. Néanmoins, la majorité des employés vient de pays arabes ou asiatiques. Le plus frappant est que parmi les employés de Thales International Middle East, personne n'a la nationalité française. La seule personne française mentionnée dans le diagramme travaille au Physical Health Healing Center.

Sur 13 personnes interrogées, 5 ont l'arabe comme langue maternelle. Le participant de Physical Health Healing Center est la seule personne qui a le français comme langue maternelle. Parmi les personnes interrogées, personne n'a l'anglais comme langue maternelle. Cependant, ils ont

indiqué qu'ils maîtrisent tous l'anglais. Parmi les employés de Thales Internationales Middle East, il y a deux employés qui ont le tagalog comme langue maternelle. Ensuite, le foulata, l'hindi, l'espagnol, le suédois et l'urdu constituent les autres langues maternelles.

Étant donné que Thales est une multinationale française, seules 5 personnes sur 11 maîtrisent le français comme langue étrangère. Selon une responsable du département des ressources humaines de Thales International Middle East, le français est la première langue de travail suivie par l'anglais<sup>450</sup>. Les résultats de notre questionnaire indiquent que certains employés ne maîtriseraient pas la première langue de travail. En outre, il y a une grande diversité de langues dans cette entreprise. À part l'anglais et le français, il y a des employés qui parlent le cebuano, l'espagnol, le panjabi, l'italien, le bambara et le moussi. La personne qui travaille chez Fayat Dubaï est d'origine algérienne, mais maîtrise autant l'arabe que l'anglais et le français.

En ce qui concerne la position au travail, plus de la moitié des personnes interrogées occupent une fonction de management, avec un pourcentage de 53.8%. Personne n'occupe une position de first-entry staff. Parmi les personnes interrogées, un tiers occupe une position d'« experienced staff » et l'une des treize personnes occupe une position exécutive.

Nous avons demandé aux employés d'indiquer sur une échelle de 1 à 5 comment ils considèrent le niveau de hiérarchie dans leur organisation. Parmi les personnes interrogées, 30.8% a indiqué qu'ils considèrent le niveau de hiérarchie comme très élevé. Le même pourcentage a indiqué qu'ils considèrent le niveau de hiérarchie comme moyennement élevé et 23.1% des employés considèrent le niveau de hiérarchie comme élevé. Il y a seulement 2 personnes qui considèrent le niveau de hiérarchie comme faible, notamment une personne estime que le niveau de hiérarchie dans son entreprise est très faible. Les résultats varient considérablement. Cependant, nous pouvons affirmer que le niveau de hiérarchie est considéré comme assez élevé. Ce résultat est d'ailleurs conforme aux résultats issus de l'étude littéraire.

Il est intéressant de savoir dans quelle mesure les employés apprécient le niveau de hiérarchie dans leur organisation, puisque l'on estime que la hiérarchie peut avoir une influence sur la communication entre les employés. Ici encore, les réponses varient considérablement. Néanmoins, la majorité est assez satisfaite. Parmi les 13 répondants, 38.5% indique qu'ils sont

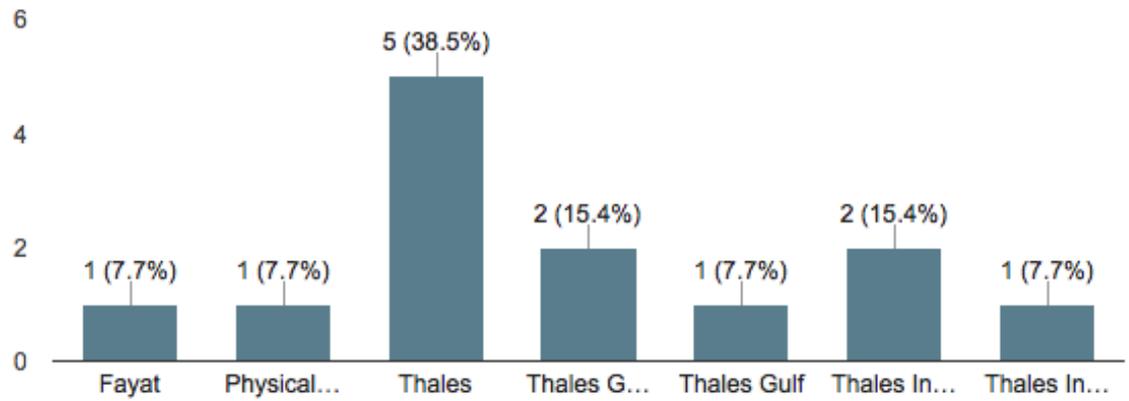
---

<sup>450</sup> Le 10 novembre 2016, j'ai eu une conversation téléphonique avec une des responsables du département des ressources humaines de Thales International Middle East. Pendant cette conversation, elle m'a dit que parmi les 300 employés qui travaillent dans l'établissement de Dubaï, il y a 30 nationalités différentes. Néanmoins, le français est la première langue de travail suivie par l'anglais. L'arabe est largement parlé, mais seulement pendant un dialogue entre Arabes.

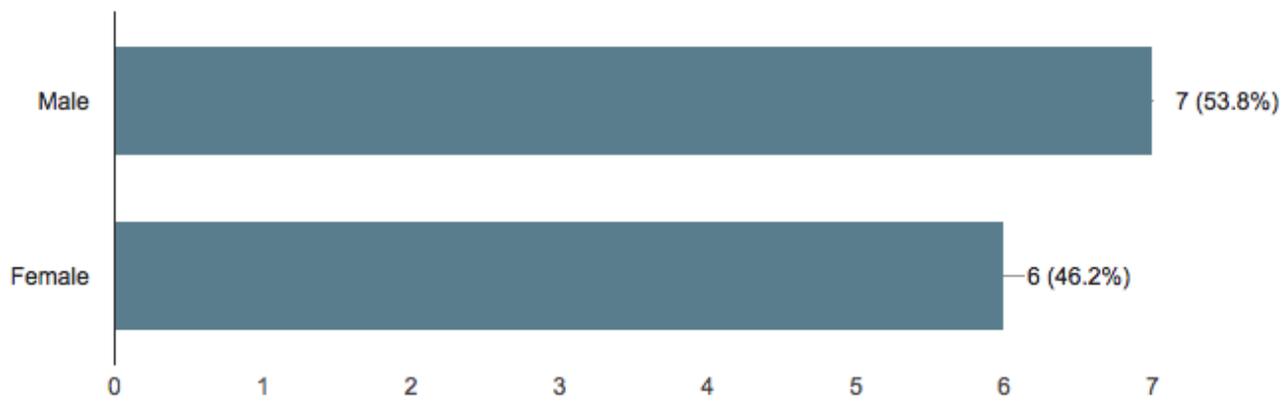
moyennement satisfaits, 30.8% apprécie le niveau de hiérarchie, 23.1% est très satisfait et seulement 7.7% a indiqué de ne pas être satisfait du tout. Étant donné que le nombre de répondants est assez restreint et que les résultats concernant le niveau de hiérarchie varient dans une large mesure, il est difficile de se prononcer sur la hiérarchie au sein des entreprises françaises installées à Dubaï. Nous pouvons supposer que le niveau de hiérarchie est assez élevé. Cependant, nous supposons que parmi ces entreprises il existe d'importantes différences. Les résultats de l'étude littéraire ont révélé que le niveau de hiérarchie varie d'une culture à l'autre. Il est donc probable que la culture des individus détermine dans une certaine mesure leur opinion sur le niveau de hiérarchie dans leur organisation.

D'après les résultats de notre étude littéraire, la durée moyenne de séjour des expatriés serait de 8.7 années. Ce résultat correspond aux réponses du questionnaire. Plus de la moitié des personnes interrogées indiquent qu'ils travaillent depuis 1 à 5 ans chez leur employeur actuel. Un pourcentage de 38.5% travaille depuis 5 à 10 ans chez leur employeur actuel. Seulement une personne (7.7%) a indiqué qu'il travaille plus de 10 ans chez son employeur actuel. Étant donné que les personnes interrogées sont toutes des expatriés issus de nations différentes, ces résultats semblent assez logiques. Par ailleurs, plus de 90% des employés ont des expériences de travail à l'étranger. Ainsi, nous pouvons supposer que la majorité d'entre eux ont des expériences de communication interculturelle. Enfin, presque la moitié des répondants indiquent qu'ils ont beaucoup d'intérêt à découvrir d'autres pays. Cela impliquerait qu'ils s'intéressent à d'autres cultures et/ou d'autres langues. Personne n'a avoué n'avoir aucun intérêt à découvrir d'autres pays.

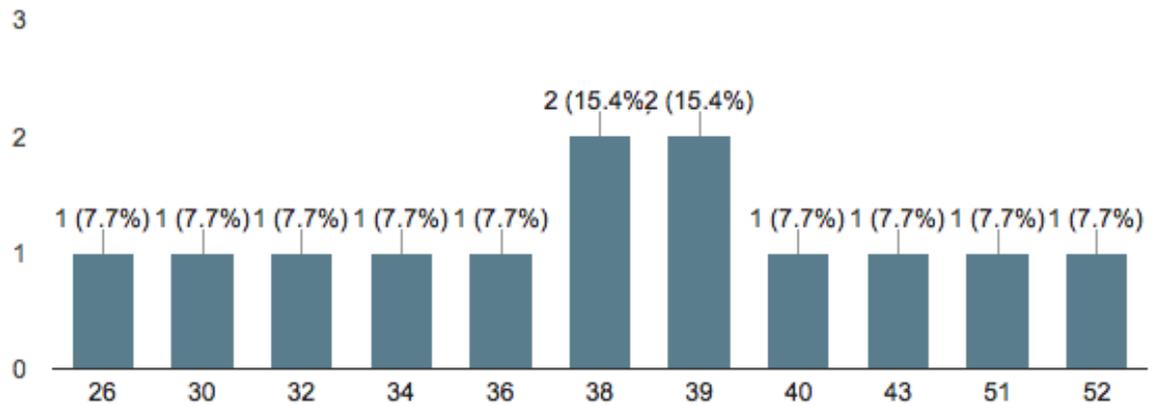
**1. What is the name of the company you are currently working for?**  
(13 responses)



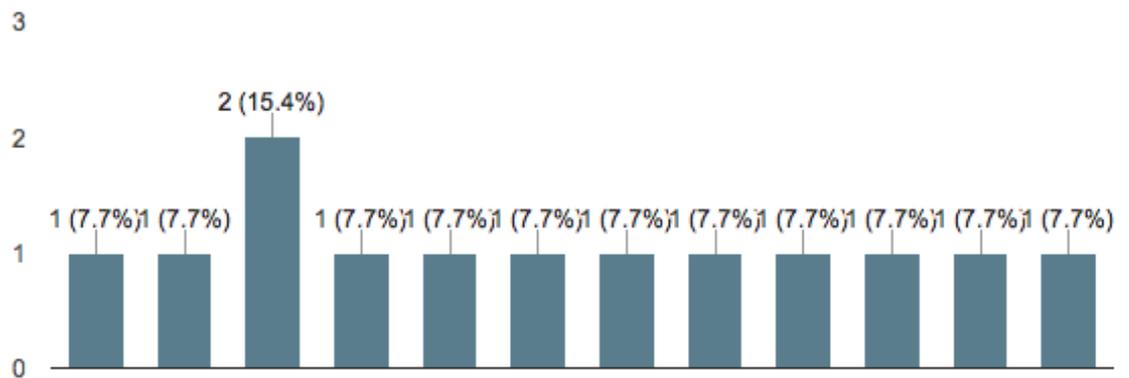
**2. What is your gender?** (13 responses)



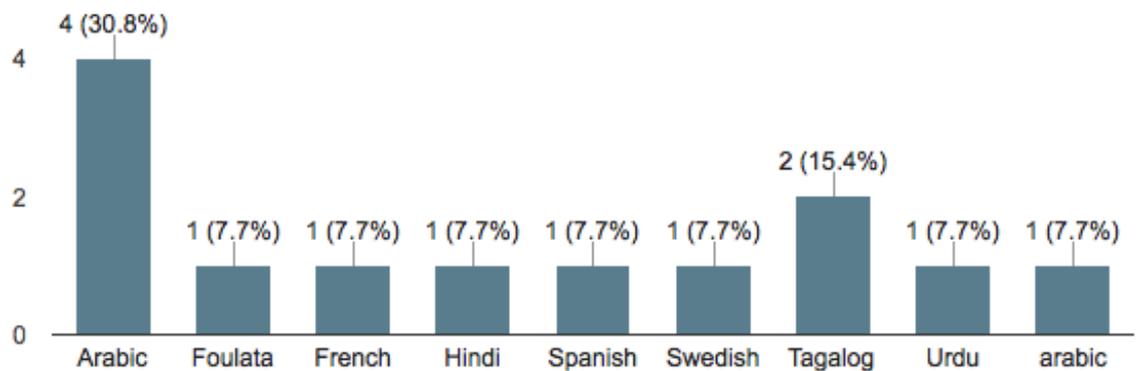
### 3. What is your age? (13 responses)



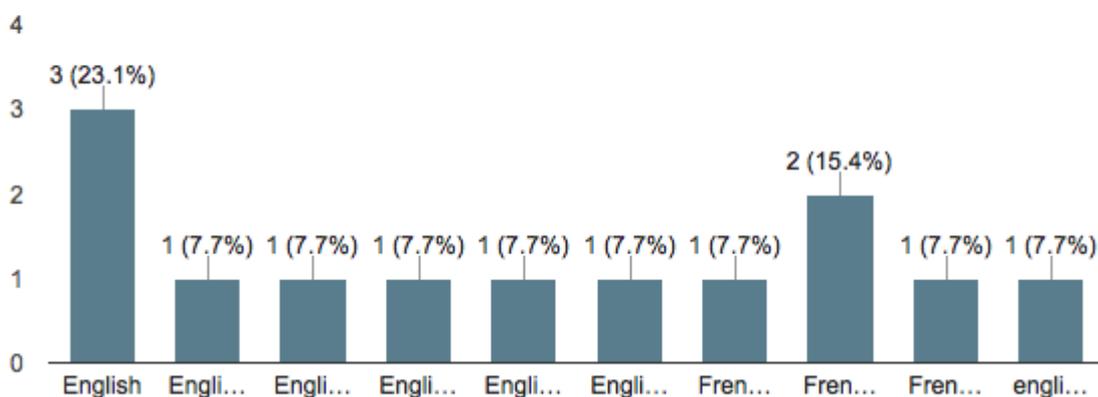
### 4. What is your nationality? (13 responses)



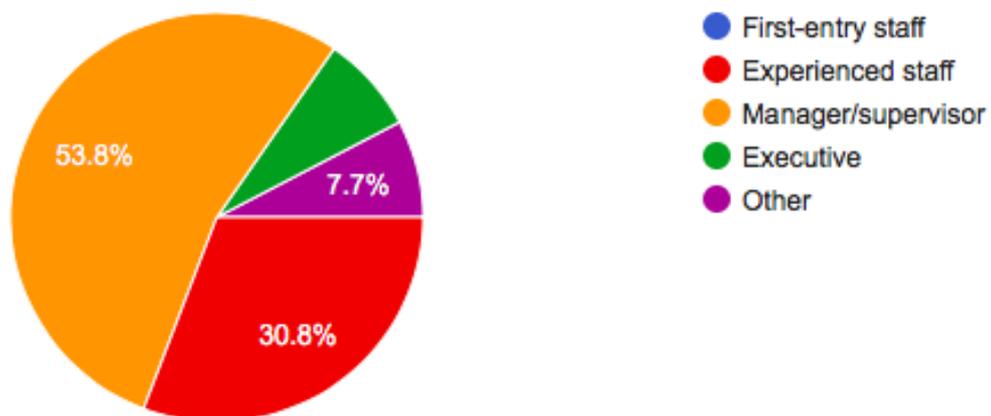
### 5. What is your mother tongue? (13 responses)



6. What language(s) do you speak other than your mother tongue? (13 responses)

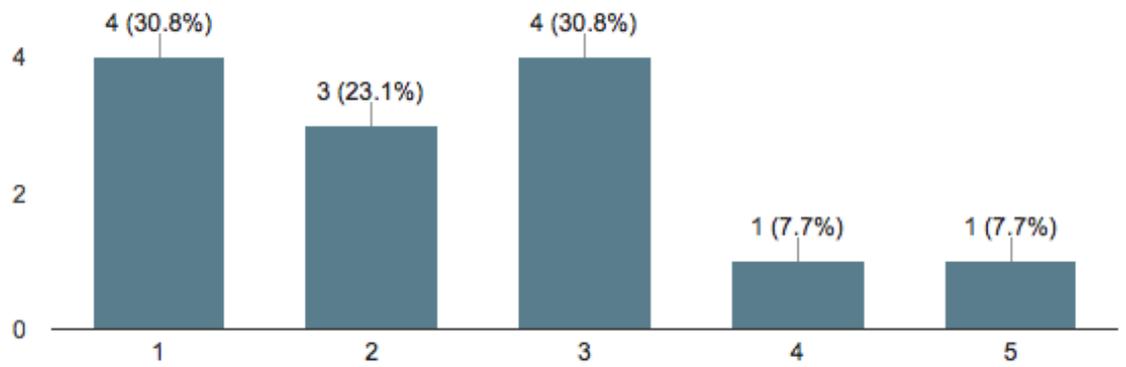


7. What is your current position? (13 responses)



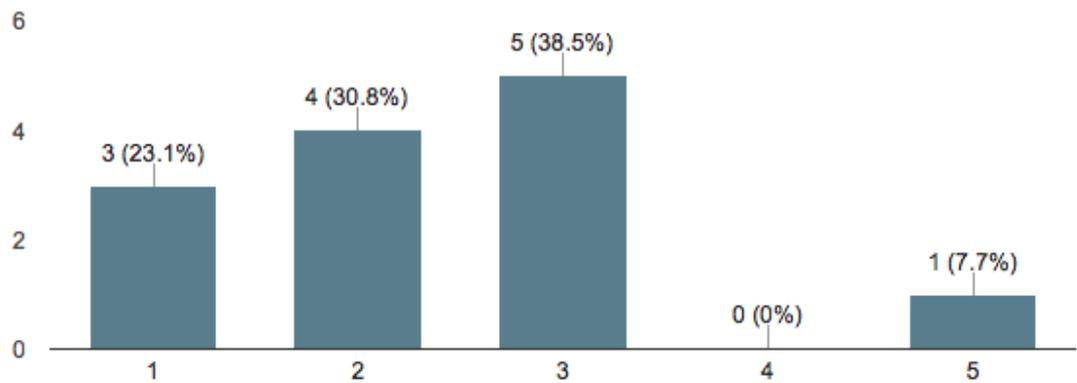
## 8. How would you consider the level of hierarchy within your organisation?

(13 responses)

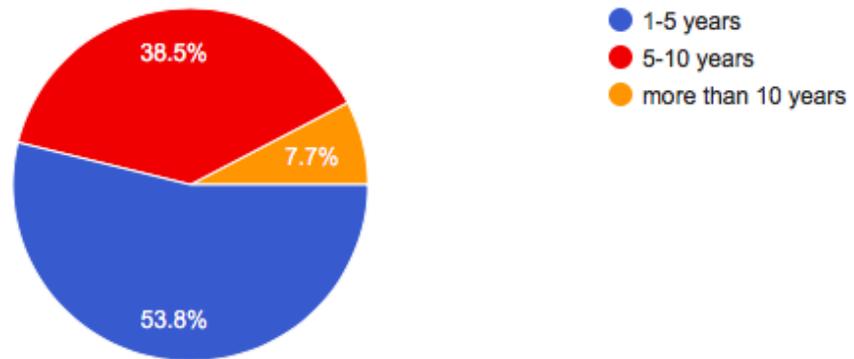


## 9. How much do you appreciate the hierarchy in the framework of your work?

(13 responses)

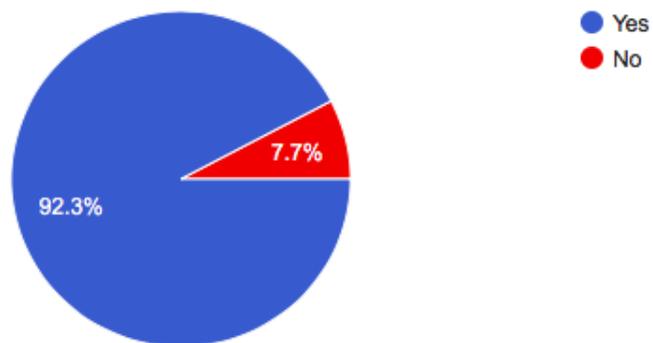


10. How long have you been working with your current employer? (13 responses)

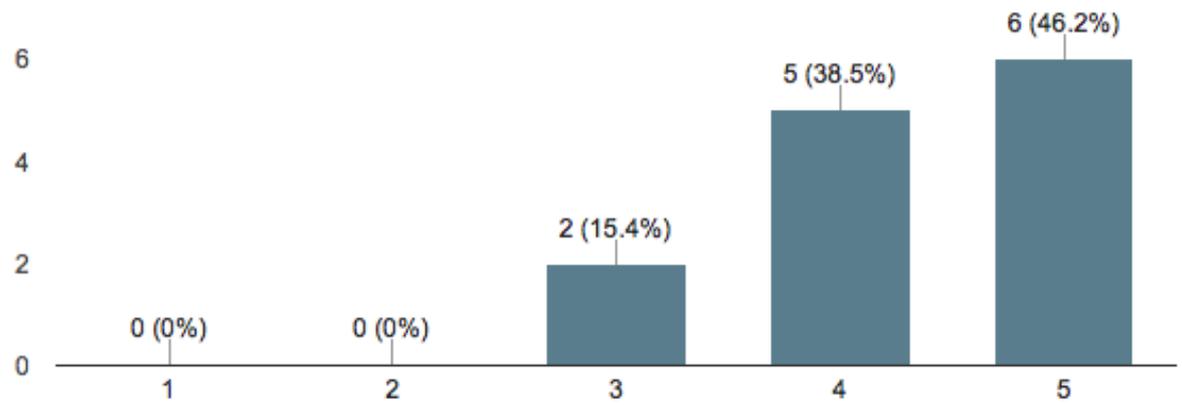


11. Do you have any overseas work experiences in a country other than where you are coming from?

(13 responses)



**12. Please indicate the level of your desire to go to other countries:**  
(13 responses)



## 2.2. Thème 2 : Expériences de communication interculturelle

Après les résultats issus de la première partie du questionnaire, nous attendons que la majorité des personnes qui a rempli le questionnaire a des expériences de communication interculturelle. D'abord, parce que l'organisation de Thales International Middle East est très diversifiée. Ensuite, parce que tous les répondants sont des expatriés et vivent actuellement dans un pays autre que le pays où ils sont nés. D'ailleurs, presque tous les employés ont des expériences de travail à l'étranger et ont probablement déjà eu des situations interculturelles. Nous supposons que les salariés interrogés ont déjà eu des interactions interculturelles avec leurs collègues.

En nous basant sur les réponses de la 13<sup>ème</sup> question, l'hypothèse mentionnée ci-dessus semble assez fiable. Tous les employés ont déjà communiqué avec des collègues issus d'autres cultures dont 92.3% d'entre eux a eu des interactions interculturelles de manière directe et 46.2% a eu des interactions interculturelles de manière indirecte. Ainsi, face à ces résultats il est intéressant de savoir si les employés ont eu des difficultés en termes de communication interculturelle. Plus de 90% des employés a indiqué avoir eu des malentendus pendant des interactions interculturelles. Presque 70% indique que les malentendus ont été causés par la communication vocale (malentendus à cause du ton de voix), 61.5% indique que les malentendus ont été causés par la communication verbale (incompréhension des mots/langage utilisés), et 46.2% indique que les malentendus ont été causés par la communication non-verbale (incompréhension du langage corporel/gestuel). Ce qui est frappant, c'est que seulement 61.5% indique que le bon usage du ton de voix est le plus important pour éviter les malentendus. Presque 85% pense qu'un bon choix de mots est le plus important. Une large majorité (76.9%) trouve qu'un bon usage du langage corporel permet d'éviter un certain nombre de malentendus.

Les résultats ci-dessus montrent que les employés pensent que les malentendus peuvent être évités par un bon usage de la langue, un bon usage du ton de voix ainsi qu'un bon usage du langage corporel. Quand nous comparons les résultats issus de la première partie du questionnaire avec les résultats issus de la deuxième partie du questionnaire, nous pouvons établir un lien entre les deux parties. Étant donné le grand nombre de nationalités des employés, il est très probable que ces employés ont différents modes de communication ainsi que différentes perceptions par rapport à la communication. Les employés interrogés indiquent qu'ils ont rencontré des malentendus causés par soit la communication verbale, soit la communication vocale et non-verbale. Étant donné le fait que les modes de communication varient d'une culture à l'autre, nous supposons que les malentendus sont liés à la culture.

Afin d'évaluer les perceptions des employés quant à l'usage de la langue, nous avons demandé aux employés s'ils pensent qu'il est suffisant de parler la même langue pour communiquer de façon efficace et professionnelle. Presque 85% estime qu'il n'est pas suffisant de parler la même langue et qu'une connaissance de la culture de l'autre est un élément majeur pour une communication efficace. Il semble alors que la plupart d'entre eux sont conscients de l'impact de la culture sur la communication.

Si les employés rencontrent des malentendus de communication interculturelle, nous voulions savoir la fréquence des obstacles et si ces obstacles ont un impact sur leur travail. Étant donné que tous les employés ont rencontré des difficultés de communication interculturelle, nous attendions qu'ils répondent avec : « parfois » à la question : *Quand les collègues de différentes cultures interagissent, d'après vous, existe-il des obstacles de communication entre vous et les personnes avec qui vous communiquez ?* Cependant, 23.1% indique qu'il n'existe pas d'obstacles lorsqu'ils interagissent avec des collègues issus d'autres cultures. Plus de la moitié des employés (61.5%) dit qu'il y a parfois des obstacles. L'autre 15.4% indique qu'il y a rarement des obstacles lorsqu'ils interagissent avec des collègues issus d'autres cultures. Selon 69.2% des personnes interrogées, les obstacles sont liés à la langue (ne pas parler la même langue, ne pas parler couramment une langue commune, accent étranger, usage de mauvais mots, expressions, etc.). Au contraire, selon 53.8% des employés, les obstacles sont liés à la culture (avoir une origine culturelle différente, normes et valeurs différentes, etc.).

Outre que les employés pensent que la connaissance de la culture des autres est un facteur important pour la communication interculturelle, ils indiquent également que les différences culturelles peuvent avoir un impact sur les obstacles de communication interculturelle. Ici encore, il semble que les employés sont conscients de l'influence de la culture sur la communication interculturelle. Après la culture, un certain nombre d'employés, à savoir 30.8%, pense que les obstacles sont liés au niveau de hiérarchie (la représentation du travail/de la prise de décision, etc.). D'après notre étude littéraire, le niveau de hiérarchie peut avoir une influence sur la structure de la communication interne et diffère d'une culture à l'autre. Le pourcentage qui pense que les obstacles sont liés au niveau de hiérarchie est trop bas pour pouvoir prétendre que le niveau de hiérarchie entraîne des obstacles pour la communication interne. Cependant, nous pouvons supposer que le circuit de la communication pourrait être plus long et plus complexe dans une organisation qui observe une stricte hiérarchie entre les différents niveaux. Cela peut avoir pour conséquence que les employés ont du mal à approcher les personnes d'un niveau supérieur. D'ailleurs, les individus issus d'une culture où le niveau de hiérarchie au travail est

plus strict, peuvent avoir plus de difficultés à communiquer avec une personne d'un niveau supérieur.

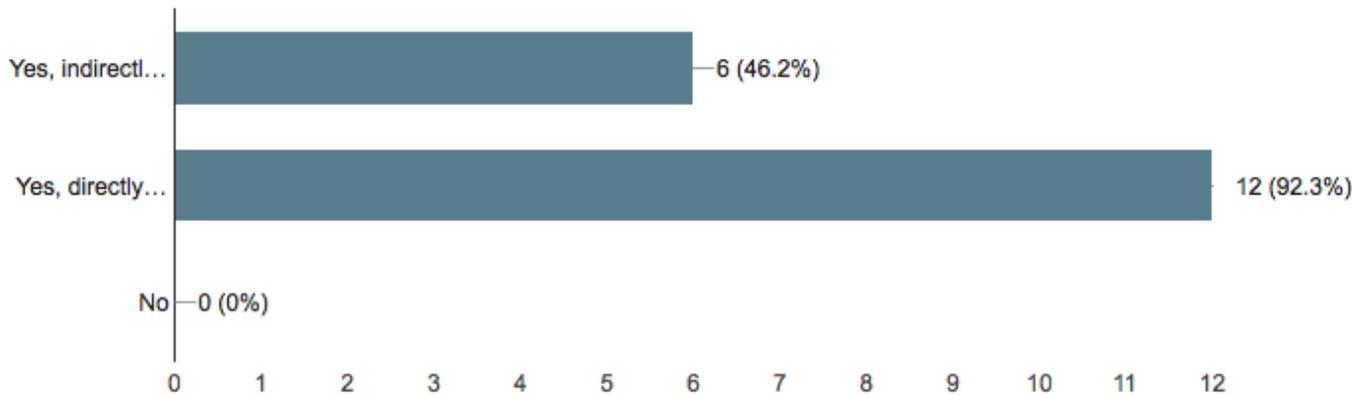
Selon 46.2% des employés, les obstacles sont liés aux différences dans les objectifs personnels de la communication. Parmi les répondants, il y a une personne qui indique que les obstacles sont liés au rôle du sexe et une personne qui indique qu'il y a d'autres raisons pour les obstacles de communication.

À la question de savoir si les obstacles ont un impact sur la performance de leur travail, 30.8% des employés indiquent qu'ils sont partiellement d'accord. Seulement 15.4% des employés est d'accord avec cette thèse. Un pourcentage de 30.8% d'employés est d'avis que les problèmes de communication n'ont pas d'impact significatif sur la performance de leur travail, et 15.4% des répondants pensent que les obstacles n'ont pas du tout d'impact sur leur performance professionnelle. Seulement 7.7% des employés interrogés reste neutre. Malgré le fait que les malentendus aient été perçus par presque 100% des employés, nous avons vu que les obstacles ont été perçus par seulement 61.5% des employés. Il semble donc que ces malentendus ne conduisent pas toujours à des obstacles. Par ailleurs, les obstacles n'auraient pas toujours un impact sur la performance du travail des employés.

En ce qui concerne les expériences de la communication interculturelle, nous voulions savoir si les employés se sentent à l'aise dans les situations interculturelles. À la thèse : *J'éprouve des sentiments d'insécurité ou d'angoisse si je me sens incapable de communiquer effectivement avec mes collègues*, 61.5% répond : « non, jamais ». Pourtant, 30.8% indique qu'ils éprouvent parfois des sentiments d'insécurité ou d'angoisse dans ces situations. L'autre 7.7% des répondants reste neutre. Toutefois, plus de la moitié des employés, à savoir 61.5%, ne se sent pas du tout nerveux lorsqu'ils rencontrent une nouvelle personne d'une autre culture. Parmi les répondants, 15.4% n'est pas d'accord avec la thèse : *Je suis nerveux(se) lorsque je rencontre une nouvelle personne issue d'une autre culture*. Seulement 23.1% est partiellement d'accord. Malgré que les employés aient rencontré des malentendus ou des obstacles de communication interculturelle, ils se sentent à l'aise dans des situations interculturelles.

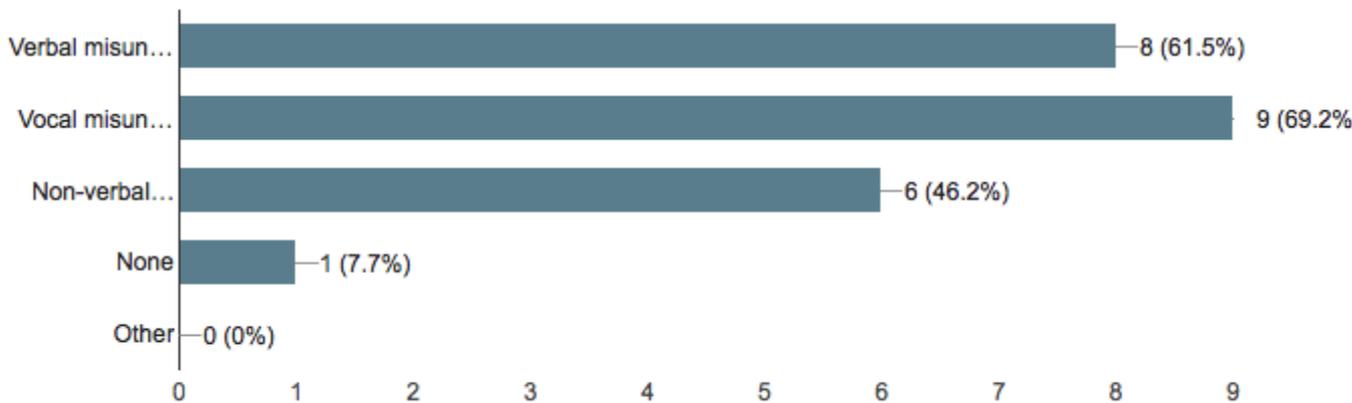
### 13. At work, have you ever communicated with colleagues from other nation/cultural backgrounds?

(13 responses)



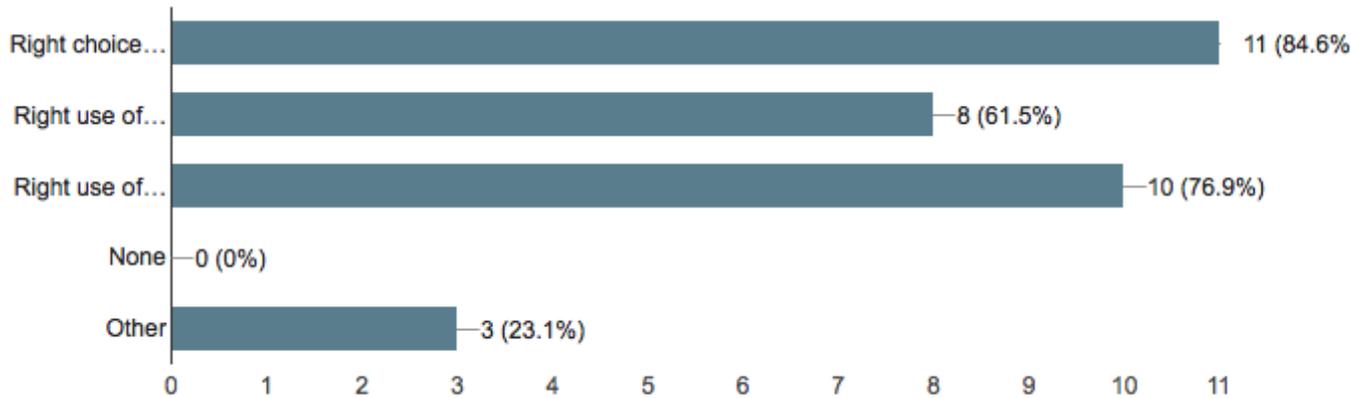
### 14. In intercultural interactions, have you ever misunderstood a colleague and/or been misunderstood due to the causes indicated below?

(13 responses)



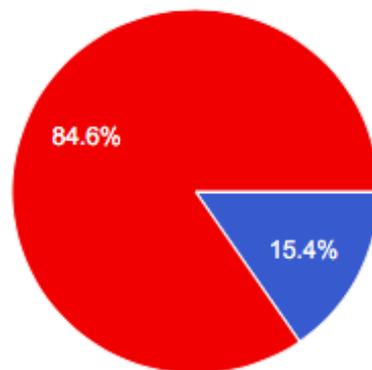
15. In cross cultural communication, what is more important to you in order not to cause misunderstandings? Check the applicable one(s).

(13 responses)



16. Do you think that speaking the same language is sufficient enough to achieve effective business communication?

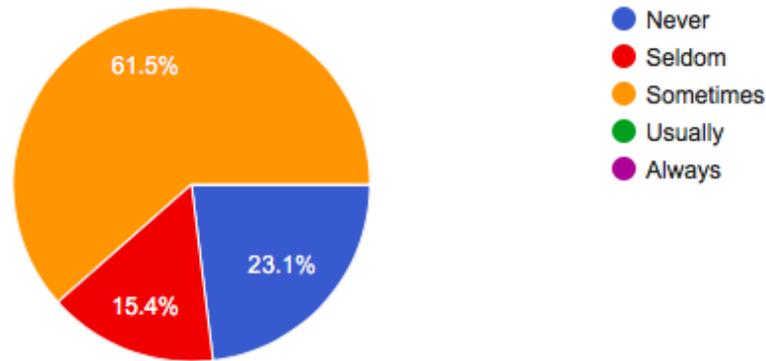
(13 responses)



- Yes, speaking the same language is enough.
- No, knowledge of the other one's culture is a major element for effective communication
- Neutral

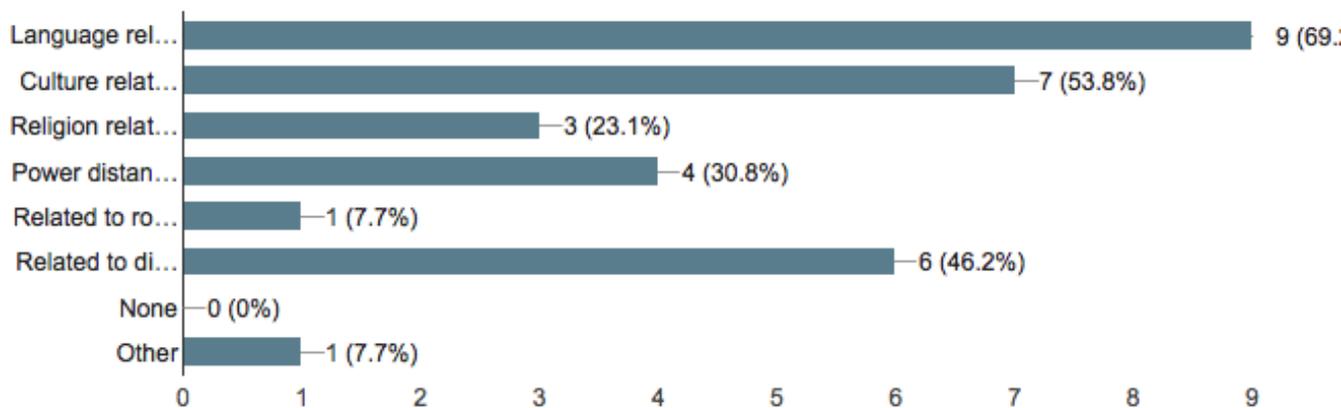
17. When colleagues from different cultural backgrounds are involved in the interaction, do you feel like there are communicating barriers between you and the people you are communicating with.

(13 responses)



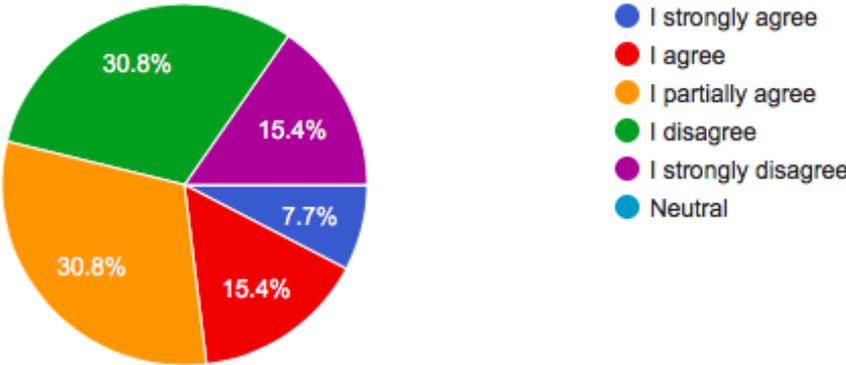
18. If you feel as if there are communicating barriers, what do you think the main reason(s) is? More than one answer is possible.

(13 responses)



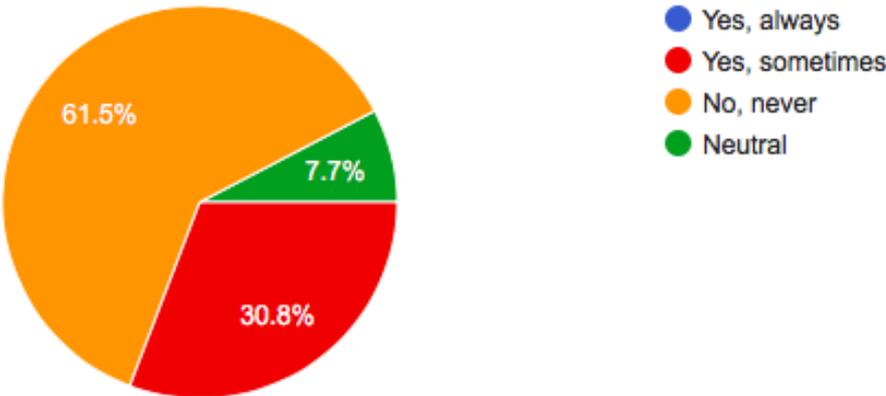
19. I have experienced problems in performing my work due to intercultural communication problems.

(13 responses)



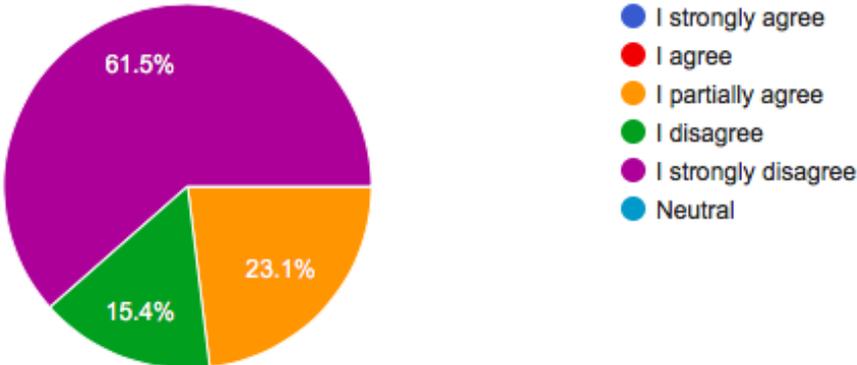
20. I experience feelings of insecurity or anxiety if I feel unable to communicate effectively with my colleagues.

(13 responses)



21. I am nervous when encountering a new person from a different culture.

(13 responses)



### 2.3. Thème 3 : Stratégies et compétences de communication interculturelle

Les résultats de notre étude littéraire ont montré que, selon Mintzberg du moins, les employés forment ensemble la coalition interne et ont une certaine influence sur le domaine de l'exécution et sur le domaine de la prise de décision. Par ailleurs, l'objectif de la communication interne vise à une compréhension mutuelle afin de mieux pouvoir accomplir les tâches. Dans un contexte de communication interculturelle, il est intéressant de savoir si les employés utilisent des stratégies de communication pour établir une communication efficace avec leurs collègues issus d'autres cultures. Bien qu'un bon nombre d'employés aient répondu avoir rencontré des problèmes de communication interculturelle au travail, il est intéressant d'analyser si ceux-ci possèdent déjà certaines compétences interculturelles.

Tout d'abord, nous voulions savoir dans quelle mesure les employés sont ouverts aux différents types de personnes, de rôles et d'images de soi. À la thèse : *Je crois être une personne ouverte aux différents types de personnes, de rôles, d'images de soi*, 61.5% des employés interrogés répond qu'ils sont tout à fait d'accord, 30.8% répond avec « Je suis d'accord », et 7.7% répond avec « Je suis partiellement d'accord ». Personne d'entre eux n'est pas d'accord avec cette thèse. Nous attendons alors que les personnes interrogées n'aient aucun problème à collaborer avec des collègues issus d'autres cultures. Cependant, cela n'implique pas automatiquement qu'ils aient tous une bonne connaissance de la culture de leurs collègues. On estime que quand une personne a une bonne connaissance de la culture de l'autre, il/elle pourra mieux faire un lien entre les valeurs, normes et coutumes culturelles de l'autre individu, et ses modes de communication. Dans ce cas-là, le récepteur pourra donc mieux interpréter les messages transmis et il est très probable qu'il sache comment il doit s'adapter au style de communication de son interlocuteur.

À la thèse : *J'ai une bonne compréhension/appréhension des origines culturelles de mes collègues*, 53.8% des employés répond avec : « Oui, parfois ». Tous les autres personnes (46.2%) répondent avec : « Oui, toujours ». En nous basant sur ces résultats, nous pouvons supposer que la plupart des employés interrogés sait comment ils doivent agir dans une situation interculturelle. Cependant, il est intéressant d'évaluer dans quelle mesure ceux-ci ont des connaissances de la culture de leurs collègues. Ainsi, nous avons demandé aux employés s'ils sont conscients des normes, valeurs et comportements de leurs collègues issus d'une autre culture lorsqu'ils interagissent avec eux. La grande majorité (84.6%) répond avec : « Parfois, cela dépend de ma connaissance de sa culture ». Seulement 15.4% prétend être toujours conscient des normes, valeurs et comportements des collègues. Étant donné le fait qu'il y a une grande diversité de cultures chez Thales International Middle East, nous pouvons supposer que les employés se

trouvent dans une situation compliquée dans laquelle ils doivent souvent adapter leur comportement et leur style de communication afin de garantir une interaction harmonieuse. Ce qui est intéressant de noter est que 69.2% des employés estime qu'ils ne s'adaptent pas complètement à la culture de leur interlocuteur. Ils gardent en partie leurs propres valeurs, normes et comportements culturels. Seulement 7.7% des répondants s'adapte complètement aux normes, valeurs et comportement de leur collègue. Cette question semble assez difficile à répondre, puisque 23.1% des répondants restent neutres à cette question. En nous basant sur ces réponses, il semble que les employés accordent une grande importance à leurs propres coutumes culturelles lorsqu'ils interagissent avec des collègues issus d'autres cultures. Presque le même pourcentage, à savoir 61.5%, n'attend pas de leurs collègues qu'ils s'adaptent complètement. Et même 30.8% des employés n'attend pas du tout de leurs collègues qu'ils s'adaptent. Enfin, 7.7% reste neutre.

L'étude littéraire a montré que les Français comme les Arabes accordent une grande importance aux relations interpersonnelles. Dans un environnement de cultures et de langues différentes, il pourrait être difficile d'établir de bonnes relations entre collègues si certains obstacles empêchent la communication interpersonnelle. Toutefois, pour développer une bonne coopération et une ambiance harmonieuse, il est important que les employés s'entendent bien. Ainsi, nous voulions savoir si les employés éprouvent des difficultés à se rapprocher d'une personne issue d'une autre culture. Parmi les personnes interrogées, 61.5% n'éprouve jamais de difficultés. Pourtant, 38.5% des employés indique qu'ils éprouvent parfois des difficultés à se rapprocher d'une personne issue d'une autre culture. Toutefois, il semble que ces difficultés n'aient pas d'impact négatif sur les relations interpersonnelles puisque 46.2% des employés n'est pas du tout d'accord avec la thèse : *J'ai des difficultés à établir de bonnes relations avec des collègues issus d'une culture différente de la mienne*. Un même pourcentage de 46.2% répond « Je ne suis pas d'accord ». Seulement 7.7% des répondants reste neutre à cette thèse.

Cependant, les réponses à la thèse : *Je suis plus motivé(e) lorsque je parle avec un collègue issu de ma propre culture qu'avec un collègue issu d'une autre culture*, varient beaucoup. La plus grande partie (30.8%) n'est pas du tout d'accord avec la thèse, 23.1% répond avec « Je ne suis pas d'accord », un même pourcentage de 23.1% est partiellement d'accord, 15.4% des répondants est d'accord, et 7.7% reste neutre à cette thèse. Il est donc possible que certains d'entre eux préfèrent parler avec un collègue issu de la même culture, mais qu'ils n'ont pas de difficultés à établir de bonnes relations avec des collègues de cultures différentes.

À la question de savoir s'ils identifient et évaluent les ressources, ajustements et compétences nécessaires pour satisfaire leurs propres objectifs pendant une interaction interculturelle, plus que la moitié (69.2%) répond avec : « Oui, parfois », 15.4% répond avec : « Oui, toujours », 7.7% avec : « Non, jamais », et 7.7% reste neutre à cette question. Il semble que les répondants sont assez conscients de leurs propres compétences interculturelles, puisqu'ils seraient conscients de l'importance de la communication interculturelle pour satisfaire leurs objectifs personnels.

Afin d'établir de bonnes relations, nous estimons qu'il est important que les employés montrent leur volonté de s'investir dans les relations interpersonnelles avec des collègues issus d'autres cultures. À travers la thèse : *Lorsque je communique avec mes collègues, je veux faire bonne impression*, nous voulons entamer si les employés accordent une certaine importance à ce que leurs collègues pensent d'eux. Si les employés n'y accordent pas d'autant importance, il est peu probable qu'ils font des efforts à s'adapter aux collègues de cultures différentes ni qu'ils investissent dans l'établissement de bonnes relations. À cette thèse, 46.2% des répondants a répondu qu'ils sont tout à fait d'accord, 46.2% a répondu qu'ils sont d'accord et seulement 7.7% des employés a répondu ne pas être d'accord. Il semble alors que presque tous les employés accordent une grande importance à ce que les autres collègues pensent d'eux. Ainsi, il est très probable qu'ils sont ouverts à établir de bonnes relations.

En ce qui concerne les stratégies qui peuvent être utilisées pour établir une bonne communication interculturelle, il est intéressant de savoir quelles stratégies sont utilisées par les employés interrogés. Ainsi, nous avons examiné si les employés font des efforts à comprendre les modes de communication de leurs collègues issus d'autres cultures et comment ils s'adaptent dans les situations de communication interculturelle. À la thèse : *Je prends le temps de bien comprendre des règles de communication verbale et non-verbale des différentes cultures avec lesquelles je travaille*, 61.5% répond avec : « Je suis d'accord » et 23.1% répond avec « Je suis d'accord ». Pourtant, 15.4% des personnes interrogées ne prendrait pas le temps de bien comprendre des règles de communication verbale et non-verbale des différentes cultures. De façon générale, il semble que les répondants sont assez favorables à comprendre les différents styles de communication de leurs collègues.

Comme mentionné précédemment dans notre étude littéraire, il est important d'être conscient des modes de communication de la culture des autres, mais nous avons également vu qu'une bonne maîtrise de la langue du travail est évidente pour l'interprétation des informations transmises. Au moment où un message doit être traduit d'une langue à l'autre, le message risque de perdre sa valeur et d'être mal interprété par le récepteur. Ainsi, nous voulions examiner si les

employés ont une bonne maîtrise de la langue de travail. Étant donné qu'il y avait des employés de Thales International Middle East qui ne parlent pas la langue de travail, nous attendions un certain pourcentage de « Non ».

Cependant, seul 7.7% a donné cette réponse. Nous pouvons nous demander ce que les employés interrogés entendent eux-mêmes par « une bonne maîtrise de la langue ». Il est possible que, dans un contexte spécifique, la majorité des employés maîtrisent bien la langue dominante du travail. Par exemple, ils peuvent communiquer par écrit avec leurs collègues, mais ils peuvent avoir des difficultés à l'oral. Cela pourrait expliquer pourquoi une plus grande partie des employés (53.8%) a répondu « Je suis d'accord » et que seuls 30.8% a répondu avec : « Je suis tout à fait d'accord ». Par ailleurs, 7.7% des employés a répondu ne pas avoir une bonne maîtrise de la langue dominante du travail.

En ce qui concerne la langue de travail, presque 100% des employés est favorable à l'idée d'aider un collègue ayant une langue différente à s'exprimer. À la thèse : *S'il y a des collègues qui ne partagent pas ma langue maternelle, je veille à leur laisser suffisamment de temps pour répondre et n'hésite pas à obtenir du feedback pour éclaircir le message*, 61.5% répond avec : « Je suis d'accord » et 30.8% répond avec : « Je suis tout à fait d'accord ». Seulement 7.7% des employés répond « Je ne suis pas du tout d'accord ».

À travers les résultats révélés de l'étude littéraire, nous avons vu que les nouvelles technologies ont introduit de nouveaux moyens de communication. Étant donné que nous n'étions pas sur place, nous n'avons pas observé quels moyens de communication sont effectivement disponibles dans les entreprises françaises installées à Dubaï. Toutefois, nous supposons que, dans des entreprises multiculturelles, les individus pourraient manifester une préférence pour la communication indirecte, car lors des interactions indirectes, le langage corporel joue un rôle moins important. Il est important de noter que les gestes de communication peuvent varier considérablement, non seulement d'une culture à l'autre, mais aussi d'un individu à l'autre. Selon les réponses à la thèse : *Je préfère une communication écrite à une communication face-à-face quand je communique avec des collègues issus de cultures différentes*, la plupart (38.5%) des employés répond avec : « Je ne suis pas du tout d'accord », 30.8% répond : « Je ne suis pas d'accord », 23.1% répond : « Je suis partiellement d'accord » et seulement 7.7% répond : « Je suis tout à fait d'accord ». Il semble donc que notre hypothèse de départ ne corresponde pas véritablement aux réponses des employés interrogés.

Cependant, en ce qui concerne la communication en face-à-face, il y a un certain pourcentage d'employés qui éprouve la nécessité de l'intervention d'un interprète ou d'un traducteur pour

faciliter l'interaction avec les collègues issus d'une autre culture. Selon les réponses des employés, 30.8% éprouve rarement cette nécessité et 15.4% a répondu éprouver parfois cette nécessité. Mais la plupart des employés, à savoir 53.8%, n'éprouve jamais la nécessité de l'intervention d'un interprète ou d'un traducteur. Étant donné que certains d'entre eux ont rarement ou parfois besoin d'un interprète ou d'un traducteur, il est possible que tous les employés ne partagent pas la même langue ou qu'ils ne se trouvent pas suffisamment à l'aise lorsqu'ils communiquent dans une langue étrangère.

À la thèse : *Dans mon organisation/entreprise, il y a des interprètes et/ou des traducteurs*, les réponses varient beaucoup. Parmi les répondants, 46.2% sait qu'il n'y a pas d'interprètes et/ou des traducteurs dans leur organisation et 23.1% a indiqué qu'il y en a dans leur organisation. La moitié de l'autre 30.8% ne sait pas si leur entreprise/organisation a des interprètes et/ou des traducteurs et l'autre moitié indique que d'autres moyens sont disponibles dans leur organisation. Parmi les employés de Thales International Middle East, il y a 6 employés qui ont répondu qu'il n'y a pas de traducteurs et/ou d'interprètes dans l'entreprise. Ce qui est frappant, c'est qu'il y a 3 employés qui disent qu'il y a des traducteurs et/ou des interprètes chez Thales International Middle East. En outre, il y a une personne de Thales qui ne sait pas qu'il y a des traducteurs et/ou des interprètes. Enfin, il y a une personne de Thales qu'il demande d'aide à un collègue lorsqu'il en a besoin.

En ce qui concerne le style de la communication, les résultats de l'étude littéraire ont montré qu'il existe des différences interculturelles en la matière. Par exemple, la culture française serait une culture à haut contexte, mais plus bas que la culture arabe et plus haut par rapport aux cultures germanophones. Dans les cultures à haut contexte, les personnes utilisent, en général, une communication indirecte pour éviter les tensions ou les situations inconfortables. C'est-à-dire qu'il faut lire entre les lignes afin de déchiffrer le code du message. Étant donné qu'il y a beaucoup de nationalités différentes chez Thales International Middle East, nous nous attendions à ce que les préférences des employés puissent varier considérablement. Cependant, la plupart des répondants (69.2%) a indiqué donner la préférence à une communication directe (en venir au fait ; le discours adresse des messages clairs pour garantir la transmission du message) qu'à une communication indirecte. Néanmoins, 30.8% des répondants préfère une communication tant indirecte que directe. Cela implique que les employés interrogés partagent les mêmes idées en ce qui concerne le style de communication.

Il est intéressant de savoir pourquoi ils choisissent telle ou telle manière de communication. Ainsi, nous avons demandé aux participants s'ils pouvaient clarifier leur réponse à la question

concernant leur préférence en matière de style de communication. Onze des treize répondants ont clarifié leur réponse. La plupart des employés ont indiqué que leur choix pour l'une ou l'autre manière de communication dépend de la situation dans laquelle ils se trouvent. Cependant, les employés interrogés donnent différentes raisons pour justifier une communication directe. Ces réponses sont mentionnées dans le diagramme de la question 39. Dans l'ensemble, la plupart des employés estime que la communication directe peut éviter des malentendus et que cette manière de communiquer est plus claire.

L'une des parties les plus importantes de la communication au travail est probablement le choix entre une communication formelle et une communication informelle. Considérant que le niveau de hiérarchie serait a priori assez élevé au sein des entreprises françaises, nous nous attendions à identifier des pratiques de communication interne ainsi qu'externe relativement formelles. De ce point de vue, il était intéressant de savoir si les employés interrogés sont d'accord avec la langue de travail de leur organisation. Étant donné que le niveau de hiérarchie est moyennement élevé dans l'entreprise de nos répondants, nous pouvons supposer que la communication interne est donc assez formelle. Parmi les employés interrogés, 53.8% préfère une communication formelle au travail, et 15.4% répond que « Cela dépend du statut de la personne à qui je parle ». 30.8% préfère une communication informelle et 15.4% des répondants reste neutre.

Dans notre étude littéraire, nous avons vu que l'étude menée par C. Béal avait montré que les Français auraient une grande tendance à s'interrompre. Étant donné que la plupart de nos participants n'ont pas la nationalité française, il est difficile de mesurer si cela est le cas pour les employés interrogés. Toutefois, il est intéressant de savoir comment ces employés considèrent les interruptions en matière de communication. Parmi eux, 46.2% estime qu'interrompre quelqu'un est impoli, 23.1% trouve que cela est acceptable, seuls 7.7% trouve que cela est fortement impoli, enfin 23.1% reste neutre.

À travers les quatre dernières questions, nous voulions tester l'opinion des employés par rapport à la communication interne dans leur entreprise. Ces informations pouvaient être intéressantes pour d'éventuelles recommandations futures. D'abord, nous avons demandé aux employés d'indiquer leur degré de satisfaction sur une échelle de 1 à 5 à l'égard de la communication interne dans leur entreprise. Le chiffre 1 correspond à la réponse : « Très satisfaisant », 5 correspond à la réponse : « Pas du tout satisfaisant ». Les réponses varient : 38.5% des répondants a donné le chiffre 2 et 30.8% a donné le chiffre 4. Cela impliquerait que plus d'un tiers des répondants est assez satisfait de la communication interne et que l'autre tiers n'est pas satisfait. 23.1% des répondants a indiqué être moyennement satisfait et seulement 7.7% a indiqué être très satisfait

de la communication interne. Personne n'a indiqué ne pas du tout être satisfait. Ces résultats peuvent indiquer que la communication interne serait assez bonne.

Ensuite, nous leur avons donné la thèse suivante : *Veillez indiquer votre degré de satisfaction à l'égard de la communication interculturelle dans votre organisation/entreprise.* Malgré que la communication interculturelle prenne une place importante dans la communication interne d'une entreprise, les interactions interculturelles qui peuvent avoir lieu entre deux ou plusieurs employés pourraient être différentes par opposition à la communication globale d'une entreprise. Il est probable que les employés sont assez contents de la communication interne de leur organisation, mais qu'ils trouvent que la communication interculturelle pourrait être améliorée, par exemple pour mieux établir de bonnes relations interpersonnelles. Cette hypothèse semble être le cas pour les employés interrogés. Quand nous regardons les réponses à la demande suivante : *Veillez indiquer votre degré de satisfaction à l'égard de la communication interculturelle dans votre organisation/entreprise,* nous pouvons voir que la plupart des employés sont assez satisfaits avec la communication interculturelle dans leur entreprise. Sur une échelle de 1 à 5, 53.8% des répondants a répondu 3 et 38.5% a préféré 2 qui correspond à la réponse : « Satisfait ». Seuls 7.7% a indiqué ne pas être satisfait de la communication interculturelle dans son entreprise et donnent 4. Cependant, quand nous leur demandons s'ils seraient reconnaissants si la communication interculturelle dans leur organisation était promue et améliorée, 69.2% indiquent qu'ils seraient reconnaissants. 7.7% serait très reconnaissant. 23.1% reste neutre.

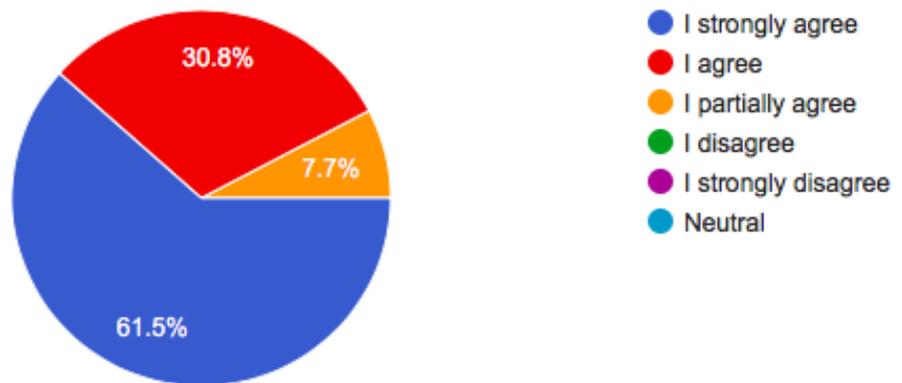
Il semble donc que, même si la communication interne ainsi que la communication interculturelle est assez bonne au sein des entreprises françaises (quant aux employés interrogés), une certaine volonté d'améliorer la communication interculturelle est manifeste. Ainsi, nous voulions savoir si ces employés avaient eux-mêmes des suggestions à faire pour améliorer et compléter les stratégies de communication interculturelle de leur entreprise. Parmi les 13 répondants, 11 personnes ont répondu à cette question. Les suggestions sont extrêmement intéressantes en matière de sensibilisation et de compréhension interculturelles. Presque tous les employés proposent de mettre en place un programme de formation interculturelle ou des ateliers autour de la diversité culturelle.

À travers ces suggestions, nous pouvons estimer que les employés sont d'abord très favorables à apprendre plus sur les cultures de leurs collègues. Ensuite, ils sont favorables à participer aux formations interculturelles. Cela implique, que les employés interrogés accordent une grande importance à l'interculturalité au travail (relations interculturelles et communication

interculturelle). Enfin, sur la base des réponses des employés interrogés, nous pouvons supposer que la communication interculturelle peut encore être améliorée.

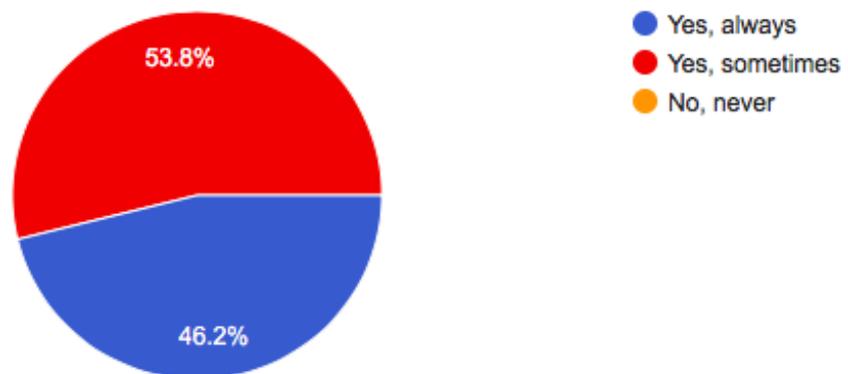
**22. I consider myself as open to distinct types of people, roles and self-images.**

(13 responses)



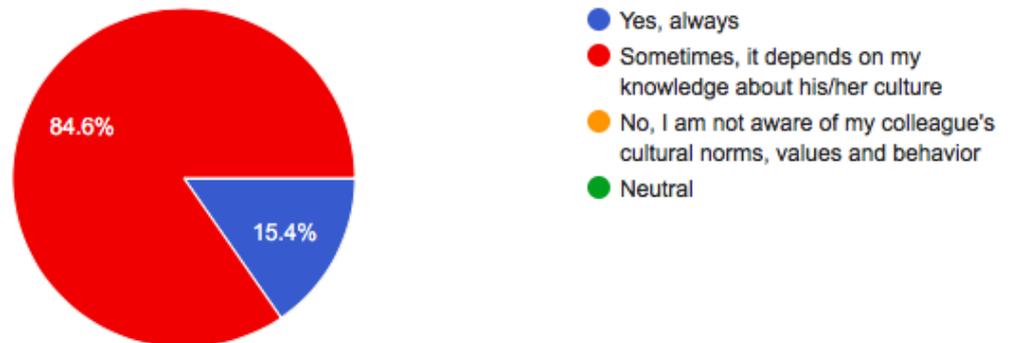
**23. I have a good understanding of my colleague's cultural background**

(13 responses)



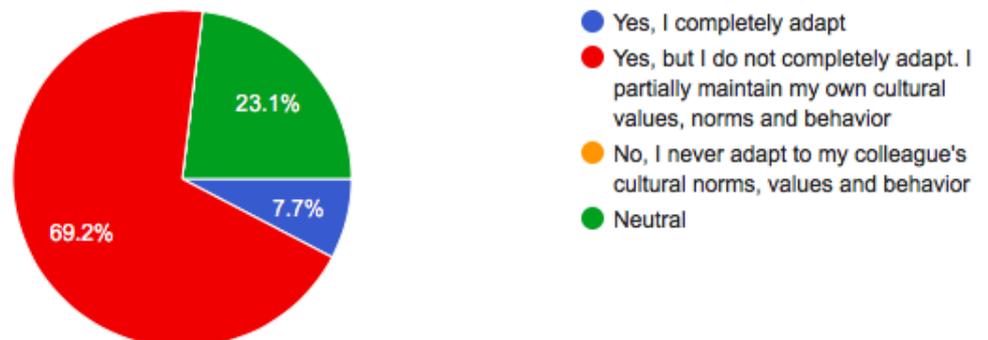
**24. While interacting with a colleague from a different cultural background, are you aware of his/her cultural norms, values and behavior?**

(13 responses)

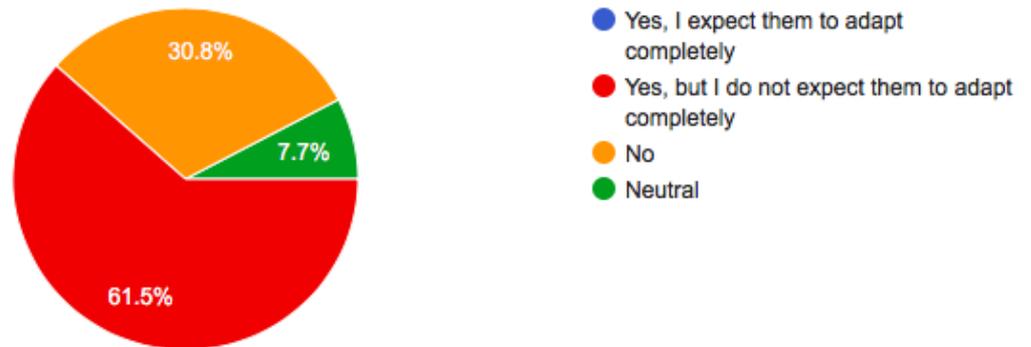


**25. While interacting with a colleague from a different cultural background, do you adapt to his/her norms, values and behavior?**

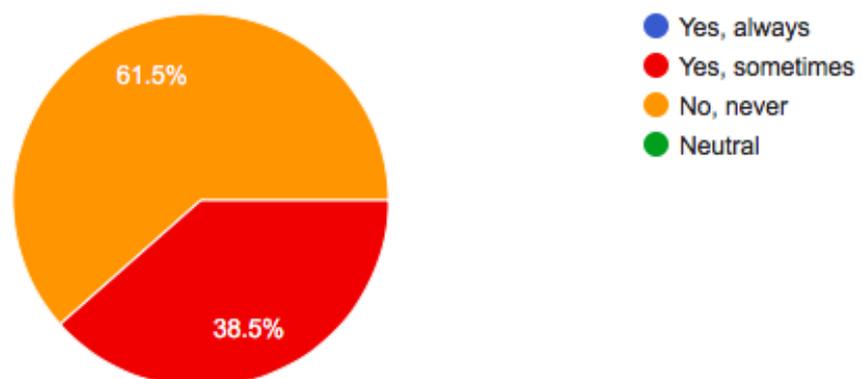
(13 responses)



**26. While interacting with a colleague from a different cultural background, do you expect him/her to adapt to your own cultural norms, values and behavior?**  
(13 responses)

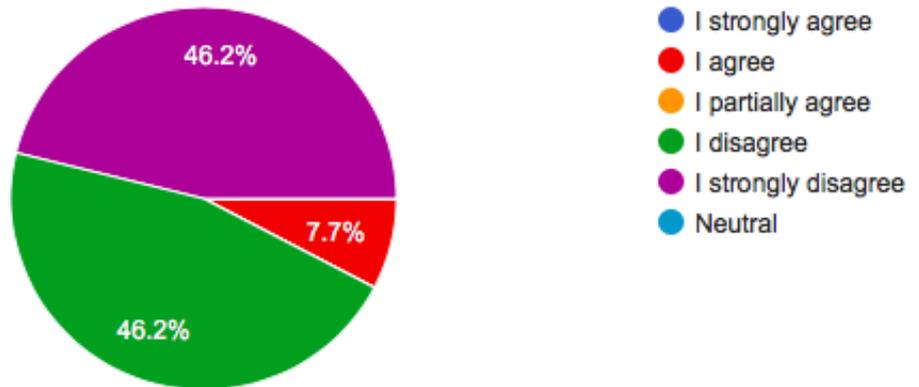


**27. Do you face difficulties with approaching colleagues from a different nation/cultural background**  
(13 responses)



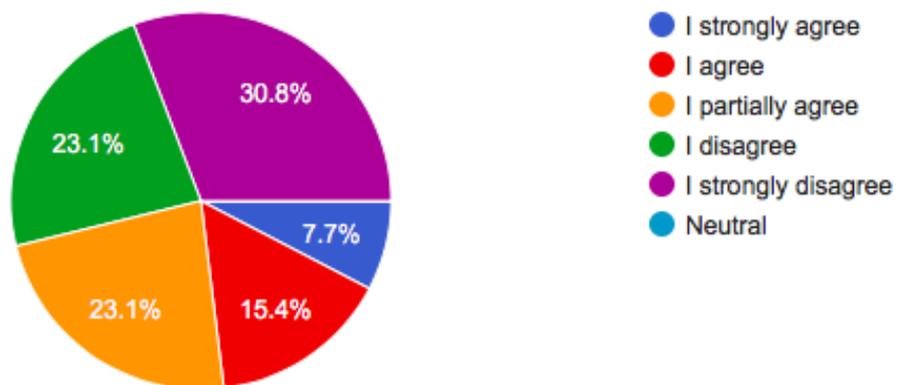
28. I have difficulties building good relationships with colleagues from different nation/cultural backgrounds.

(13 responses)



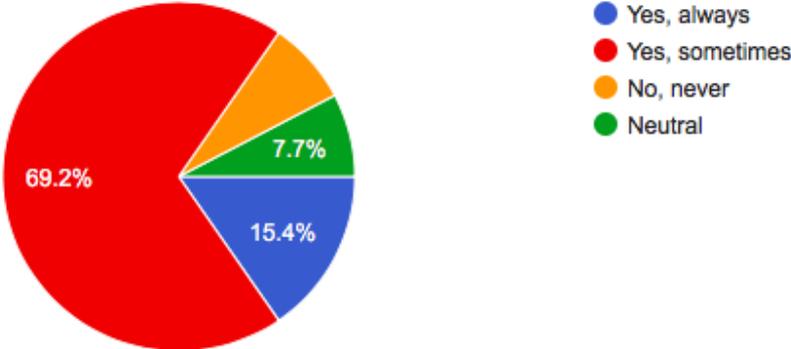
29. I am more motivated when talking to a colleague of the same nation/cultural background, than when I talk to a colleague who has a different nation/cultural background.

(13 responses)



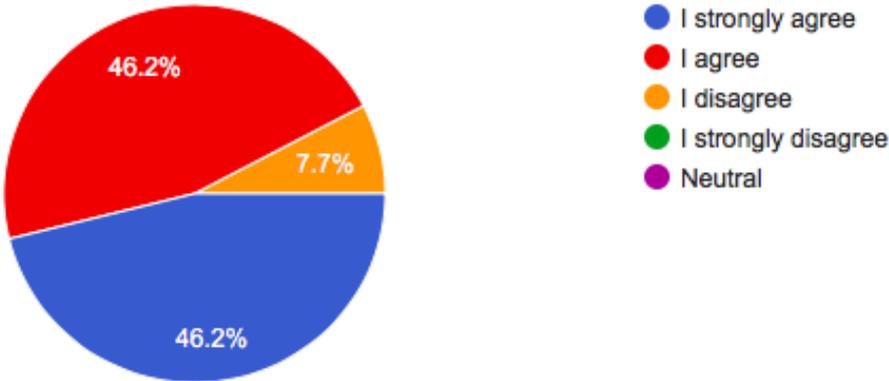
**30. In an intercultural interaction, do you identify and assess the resources necessary to obtain your personal goals?**

(13 responses)



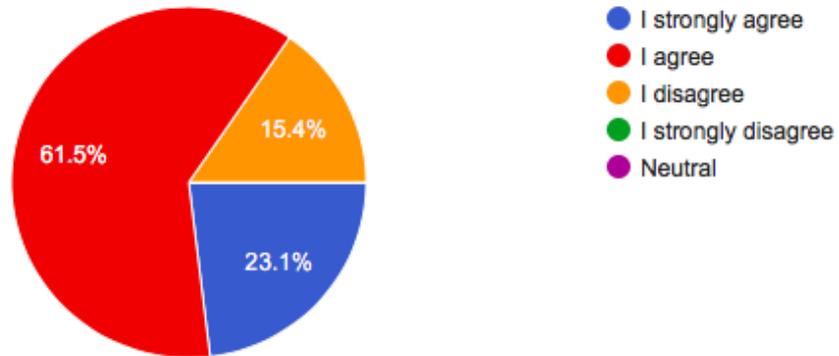
**31. While interacting with my colleagues I always want to make a good impression and communicate effectively.**

(13 responses)



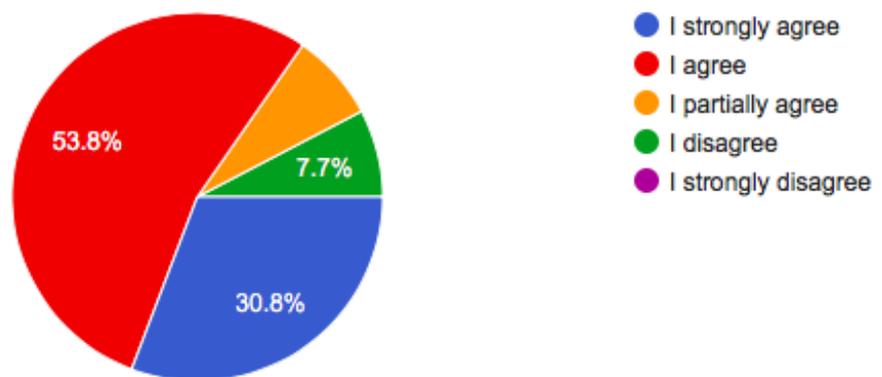
**32. I take time to understand non-verbal and verbal communication rules for the different cultures I am working with.**

(13 responses)



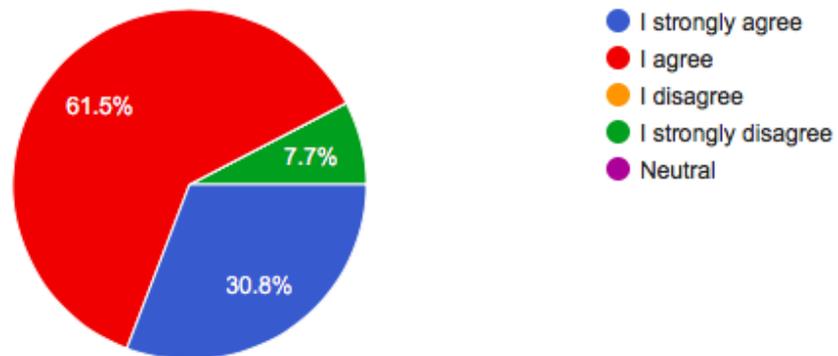
**33. I have a good mastery of the language spoken on the work floor.**

(13 responses)



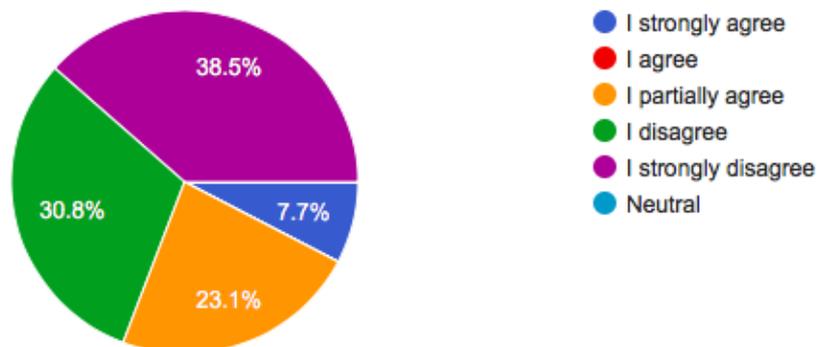
34. If colleagues do not share the same mother tongue as me, I make sure to give them adequate time in communication and obtain feedback to clarify understanding.

(13 responses)



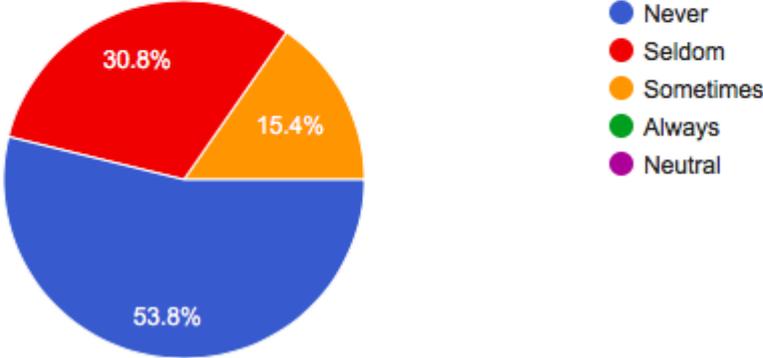
35. I prefer written communication over face-to-face communication when I communicate with colleagues from different nation/cultural backgrounds.

(13 responses)



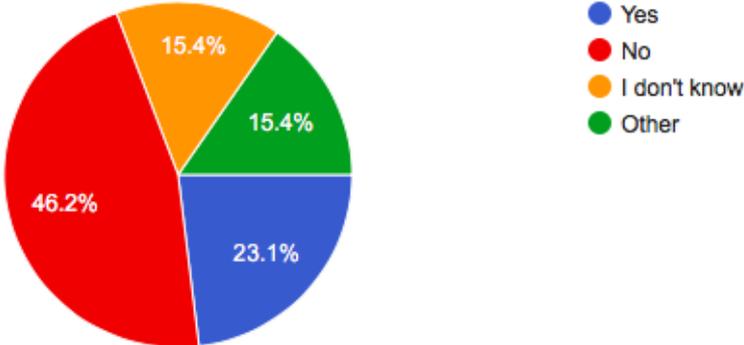
**36. I feel the need of an interpreter or a translator who can facilitate the interaction between me and my colleagues from different nation/cultural backgrounds.**

(13 responses)

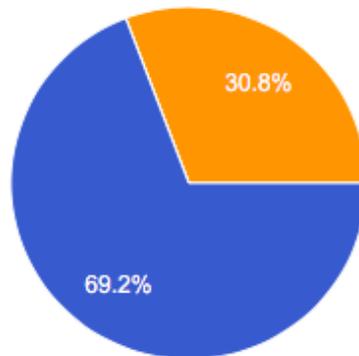


**37. Interpreters and/or translators are available in my organisation/company.**

(13 responses)



### 38. At work, I prefer using: (13 responses)



- direct communication; I prefer getting to "to the point" quickly (speech that conveys clear messages in order to ensure clarity )
- indirect communication (meanings are implicit and embedded in order to avoid tension or uncomfortable situ...)
- both direct and indirect communication
- Neutral

### 39. Could you please clarify your reply to question 38? (11 responses)

sometimes non verbal behaviors are misinterpreted, in work environment, better direct communication

It is more of a mix rather than the one or the either.

Communication at work depends upon the need of that particular situation

i want to be clear in communication. mostly i adapt direct communication but depending upon the situation sometime keep silence and show indirect.

A balanced approach of being flexible to accommodate others communication styles and preferences in being direct/indirect

I prefer direct to the point communication and not "beat around the bush".

It is case by case some time we need to be direct & indirect

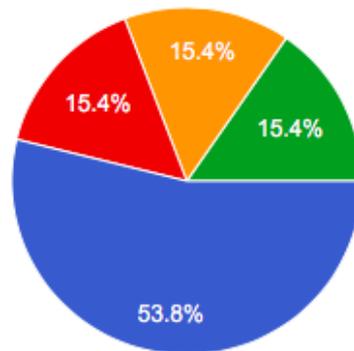
Direct contact facilitates always understanding values

direct

Une communication directe pour eviter les interpretations

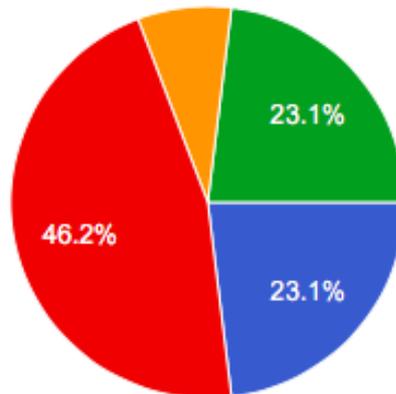
La communication directe ils â donné des bonne résultat 100% avec aucune écho

40. At work, I prefer: (13 responses)



- formal communication
- informal communication
- It depends on the status of the person to whom I am speaking
- Neutral

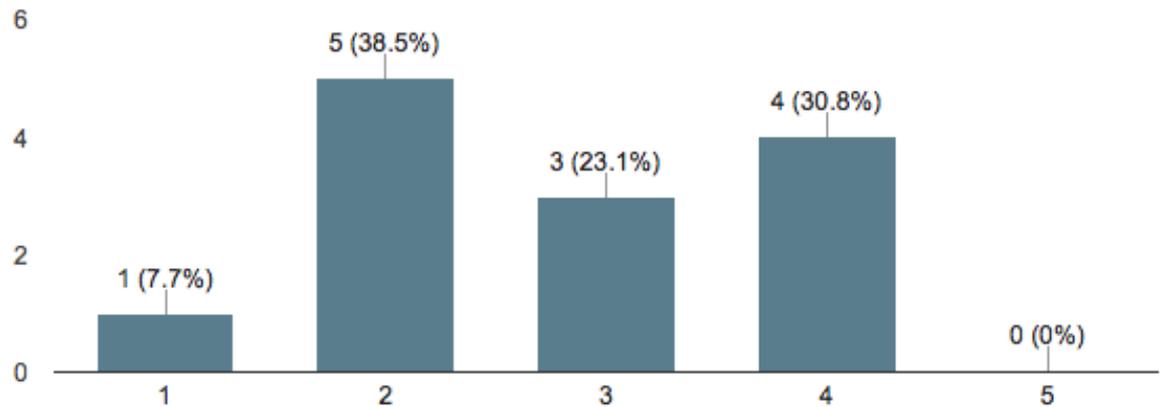
41. At work, I assume that interrupting is: (13 responses)



- acceptable
- impolite
- strongly impolite
- Neutral

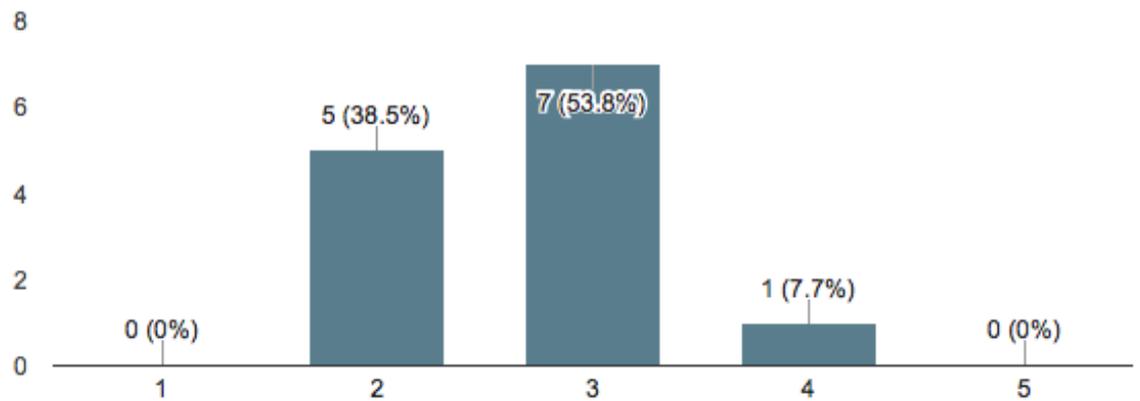
**42. Please indicate your level of satisfaction regarding the internal communication within your organisation/company.**

(13 responses)



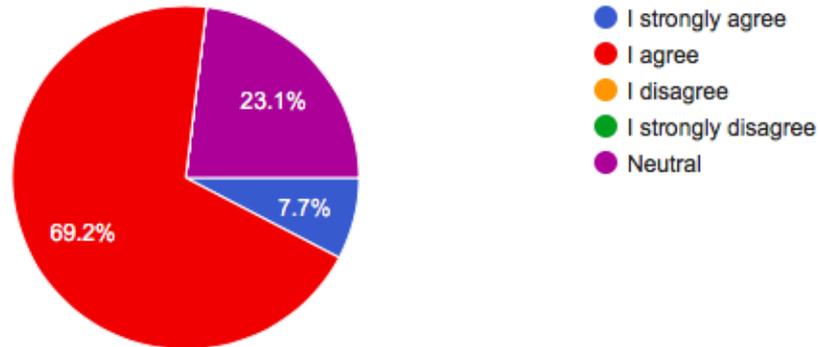
**43. Please indicate your level of satisfaction regarding to the intercultural communication within your organisation/company.**

(13 responses)



#### 44. I would be obliged if the intercultural communication would be improved in my organisation.

(13 responses)



#### 45. What suggestions can be made to improve the intercultural communication strategies within your organisation?

(11 responses)

Intercultural communication awareness sessions

Awareness campaigns.

Informal discussion sessions with mix-culture people

TO have workshops on monthly or quarterly basis and organized event where we come come across various cultures.

Communication Roadmap/Plan, Training and Engagement activities

Focus group discussions, team building

Conduct multi cultural training for employees

workshops on value, believes, body languages etc..

no

faire des mini seminaires pour faire connaitre les cultures

Oui pour moi si bien de mélange

### 3. Conclusion

Au moyen de l'approche directe, en utilisant des questionnaires, nous avons mesuré si l'hypothèse, basée sur les résultats obtenus de l'étude littéraire, correspond à la pratique. À travers les résultats de l'étude littéraire, nous avons supposé qu'il y eût une grande diversité culturelle au sein des entreprises françaises installées à Dubaï, diversité susceptible d'entraîner un certain nombre d'obstacles en matière de communication interne. Ensuite, nous avons supposé que ces obstacles étaient liés à la communication interculturelle. Enfin, nous avons supposé que les difficultés liées à la communication interculturelle étaient le résultat logique d'une connaissance insuffisante de la diversité culturelle des employés. À l'aide d'une analyse des questionnaires, nous avons mesuré si cela était vécu comme tel par 11 employés de Thales International Middle East, un employé de Physical Health Healing Center et un employé de Fayat Dubaï. Au total, nous avons interrogé 13 personnes travaillant dans une entreprise française. Le panel est modeste mais les efforts pour obtenir ces résultats ont été persévérants.

Les résultats ont été divisés en trois thèmes, à savoir : *l'information personnelle, les expériences de la communication interculturelle et les stratégies et compétences en communication interculturelle*. L'un des résultats les plus frappants issus des réponses au questionnaire est qu'il existe une grande diversité culturelle entre les employés interrogés. Par ailleurs, étant donné que nous avons interrogé des salariés des entreprises françaises, il est frappant que seulement 1 des 13 employés soit français. Il convient pourtant de noter que le seul participant français ne fait pas partie du groupe de Thales International Middle East. C'est-à-dire que, parmi les répondants de Thales, personne n'était français. Cependant, étant donné que nous avons interrogé un groupe cible très spécifique, on ne peut naturellement pas affirmer que tous les employés de Thales International Middle East ne sont pas français. En outre, il est possible que parmi les 200 entreprises françaises implantées à Dubaï, il y ait des entreprises qui ne promeuvent pas la diversité culturelle au sein de leur organisation et qui se compose uniquement d'employés français.

Les résultats de notre recherche littéraire ont montré que le niveau de hiérarchie dans les entreprises françaises serait assez élevé. Il était nécessaire d'examiner le niveau de hiérarchie au sein des entreprises, puisqu'il est supposé que la hiérarchie jouât un rôle important dans la communication interne et que le niveau de hiérarchie varierait considérablement d'une culture à l'autre. C'est pour cette raison que nous avons demandé aux employés d'indiquer le niveau de hiérarchie au sein de leur entreprise et leur degré de satisfaction quant à ce niveau de hiérarchie. Il est intéressant de noter que les réponses des employés de Thales International Middle East

varient beaucoup. En conséquence, à partir de nos seuls résultats, il semble assez difficile d'évaluer le niveau de hiérarchie au sein de cette entreprise. Cela ne nous permet pas d'analyser si le niveau de hiérarchie a une influence sur la communication interne. Par ailleurs, il s'agit d'une seule entreprise française à Dubaï. Cette information est donc insuffisante pour assurer que le niveau de hiérarchie au sein des entreprises françaises à Dubaï est élevé. Aucune généralisation, en la matière, n'est permise au terme de notre enquête. Toutefois, nous supposons que le niveau de hiérarchie est moyennement élevé chez Thales International Middle East. Cette donnée sera à vérifier lors de mon stage. Ensuite, il est possible que le niveau de hiérarchie puisse avoir une influence sur la communication interne. Notre recherche littéraire a montré que les différentes cultures ont des perceptions différentes par rapport au niveau de hiérarchie et qu'il est possible que ces différentes perceptions aient un impact sur le style de communication des employés. Cela pourrait être le cas chez Thales. Le cas échéant, une analyse de la pratique doit démontrer dans quelle mesure les différentes perceptions par rapport au niveau de hiérarchie ont un impact sur la communication interne.

En ce qui concerne les obstacles associés à la communication interne, presque tous les employés ont indiqué qu'ils éprouvaient des problèmes de communication interculturelle liés tant à la diversité linguistique qu'à la diversité culturelle. Selon les résultats obtenus, les obstacles de communication interne pourraient avoir un impact négatif sur la performance au travail. En nous basant sur les résultats de notre questionnaire, les employés ont indiqué qu'ils ne pensaient pas que les difficultés et obstacles liés à la communication aient une influence négative sur leur performance.

Malgré le fait que les employés interrogés éprouvent des obstacles à communiquer, il est intéressant de noter que presque tous les employés indiquent qu'ils ont une bonne connaissance de la culture de leurs collègues. Pourtant, quand nous demandons aux employés s'ils ont des suggestions à faire pour améliorer et compléter les stratégies de communication interculturelle dans leur entreprise, ils répondent presque tous qu'ils souhaitent participer aux ateliers ou programmes autour de la diversité culturelle. Par ailleurs, beaucoup de personnes interrogées indiquent que leur connaissance interculturelle dépend de la culture de leur collègue. Nous supposons qu'il est difficile pour les employés de Thales International Middle East d'avoir une large connaissance de l'ensemble des différentes cultures de leurs collègues. Cependant, les employés semblent être favorables à l'idée de promouvoir une meilleure compréhension de la diversité culturelle au travail. D'abord, parce qu'il semblerait que les employés sont conscients des effets défavorables d'une communication interculturelle défailante au moment de la communication interne. Ensuite, parce qu'en ce qui concerne les stratégies et les compétences, la

plupart des employés sont favorables à une adaptation pragmatique aux normes et valeurs culturels de leurs collègues, et ce sans renier pour autant leurs propres normes et valeurs. En général, il semblerait que les employés interrogés sont assez favorables à l'idée de comprendre davantage les différents styles de communication de leurs collègues. Ainsi ils seraient prêts à aider leurs collègues quand ceux-ci ne partagent pas la même langue ou la même culture qu'eux, dans l'objectif de favoriser l'interaction interculturelle. En conclusion, pour les employés de Thales, il serait donc intéressant de développer des stratégies de communication permettant de promouvoir de façon positive et active la diversité culturelle. De ce point de vue, nécessité est de mettre en place des programmes de formation interculturelle.

## Conclusion de la recherche

Dans le cadre du Master Communication Interculturelle, nous avons examiné la communication interculturelle au sein des entreprises françaises implantées à Dubaï et son influence sur la communication interne de ces entreprises. Deux méthodes de recherche ont été appliquées : une étude littéraire et l'approche directe sous forme d'un questionnaire. Au moyen de cette recherche, nous avons tenté de créer un aperçu des enjeux de communication interculturelle au sein des entreprises françaises de Dubaï non seulement par une analyse spéculative de la situation interculturelle de Dubaï, mais aussi par un profilage des entreprises françaises ainsi qu'une étude à la fois quantitative et qualitative développée par le biais d'un questionnaire.

Il était nécessaire de considérer un certain nombre de subtilités associées à la notion de la communication interculturelle. Nous avons vu que la communication interculturelle joue un rôle majeur dans la communication interne d'une entreprise. D'une part, parce qu'une bonne communication interculturelle facilite la communication interne et contribue donc à une coopération efficace ; d'autre part, parce qu'une bonne communication interculturelle permet d'instaurer un climat harmonieux au sein des entreprises. Par ailleurs, une équipe pleinement multiculturelle porte un certain nombre de promesses et d'innovations. Une bonne communication interculturelle permet aux employés de partager les idées et contribue donc à stimuler la créativité des employés. Ensuite, il était nécessaire de spécifier le concept de communication interne. La définition est simple : une communication interne sert à transmettre l'information entre les différents niveaux d'une entreprise et assume une fonction de socialisation / apparaît comme un moyen de socialisation au travail.

Tout d'abord, à travers une analyse documentaire, nous avons examiné la probabilité que ces entreprises rencontrent des problèmes de communication liés à la communication interculturelle. Un certain nombre de difficultés ont été effectivement identifiées. Il faut aussi ajouter que nous n'avons pas pu nous baser sur des faits et des chiffres concernant les entreprises françaises aux Émirats arabes unis, car aucune enquête antérieure n'a été effectuée sur ce sujet jusqu'à ce jour. Ainsi, la recherche littéraire est menée sur la base de notre propre hypothèse. Préalablement à cette recherche, nous avons formulé l'hypothèse suivante : *nous supposons que la grande diversité culturelle dans la société de Dubaï cause des problèmes de communication interne au sein des entreprises françaises implantées à Dubaï.* À travers cette hypothèse nous avons synthétisé tant que possible une situation historique, économique et culturelle. Nous pensons que ces différents éléments permettent d'appréhender la situation interculturelle de Dubaï.

Les résultats de cette recherche ont montré qu'il y a une grande diversité culturelle à Dubaï et que les Émiriens locaux ne sont qu'une petite partie de la population totale. Cependant, les Arabes constituent la plus grande partie après les Indiens et les Pakistanais. Nous avons vu que les Arabes se trouvent en général dans les mêmes secteurs d'activités que les Occidentaux. Il est donc très probable qu'un grand nombre d'employés arabes travaillent dans des entreprises françaises. Toutefois, il n'est pas exclu que les personnes issues des pays asiatiques ne travaillent pas dans les mêmes secteurs que les Occidentaux. Par exemple, parmi nos répondants, il y a des employés qui viennent de l'Asie. Par ailleurs, ce qui est intéressant à voir dans notre recherche, est qu'il n'y a quasiment pas d'employés français parmi nos participants.

Ensuite, il était nécessaire d'analyser la situation interne des entreprises françaises. À travers la littérature traitant de la structure organisationnelle des entreprises françaises, nous avons découvert que la gestion « à la française » serait assez traditionnelle et hiérarchique. En ce qui concerne la langue de travail, les employés français accordent une grande importance à la langue française. Par ailleurs, l'État français joue un rôle important dans la structure organisationnelle des entreprises françaises. Cependant, il convient de noter qu'il s'agit ici d'hypothèses basées sur certaines recherches et par conséquent, presque déjà, d'un méta-discours. De plus, nous ne savons pas dans quelle mesure les facteurs mentionnés ci-dessous ont un impact sur la gestion et la communication interne des entreprises implantées à Dubaï. Par exemple, du point de vue linguistique, il est très probable qu'au sein des entreprises françaises de Dubaï, la langue anglaise est devenue la langue vernaculaire. D'abord, parce que l'anglais est la première langue de travail à Dubaï ; ensuite, parce que nous supposons que la main-d'œuvre au sein de ces entreprises est très diversifiée et ne se compose donc pas seulement d'employés français. Dans ce cas-là, l'anglais jouerait le rôle d'une *lingua franca* qui permettrait l'établissement de la communication entre les employés ayant des langues différentes. En ce qui concerne la structure hiérarchique, il est possible que le niveau de hiérarchie varie d'une entreprise à l'autre. Là encore, toute généralisation serait suspecte.

En conclusion, la structure organisationnelle, la tradition française et la grande diversité culturelle de Dubaï peuvent avoir de grandes influences sur la communication interculturelle au sein des entreprises françaises installées à Dubaï. À travers les résultats obtenus de l'étude littéraire, nous avons formulé l'hypothèse suivante : il est très probable que les obstacles de communication interne soient liés à la communication interculturelle. Enfin, nous supposons que les difficultés de communication interculturelle sont le résultat d'une connaissance insuffisante

de la diversité culturelle entre les employés. À l'aide d'une analyse des questionnaires, nous mesurerons si cela est vécu comme tel par les employés.

Au moyen d'un questionnaire, nous voulions étudier les perceptions, désirs et opinions des salariés sur les situations et stratégies de communication interculturelle développées dans leur environnement professionnel. L'objectif initial de cette approche directe consistait à étudier et à promouvoir le développement des stratégies de communication interculturelle des entreprises françaises à Dubaï, essentiellement du point de vue de la communication interne entre les employés issus de cultures et de langues différentes.

Cependant, au cours de la période d'enquête, nous avons éprouvé des difficultés empiriques importantes. Tout d'abord, étant donné que notre recherche a été effectuée en zone lointaine, il était difficile de prendre contact avec des entreprises sur place. Après une première invitation à participer à notre recherche, suivie d'un mail de relance et des rappels téléphoniques à soixante entreprises françaises à Dubaï, nous n'avons reçu que 13 réponses au total. Aussi, nous avons finalement décidé d'inviter des employés via les réseaux sociaux tels que Facebook et les forums d'expatriés. Bien que les réseaux sociaux permettent d'atteindre de nombreuses personnes, le nombre de réponses est resté limité.

Compte tenu du nombre relativement peu élevé de réponses reçues, nous avons décidé de comparer les résultats de l'étude littéraire avec les résultats des questionnaires afin d'analyser si notre hypothèse correspondait à ces résultats. L'objectif est désormais de formuler une nouvelle hypothèse basée sur les résultats de notre étude littéraire ainsi que sur les réponses au questionnaire. Cette hypothèse pourra être examinée sur place, soit chez Thales International Middle East, soit chez d'autres entreprises françaises installées à Dubaï. Enfin, en nous basant sur les réponses des employés interrogés, nous avons tenté de proposer d'éventuelles recommandations futures. Il convient de noter qu'il ne s'agit que de conseils et qu'il sera nécessaire de mener une recherche future afin de formuler des recommandations plus concrètes et plus spécifiques (c'est-à-dire plus adaptées aux différents contextes).

Les résultats de ce mémoire de recherche ont montré que les employés des entreprises françaises installées à Dubaï rencontrent des obstacles de communication interculturelle qui sont susceptibles de nuire à la communication interne. Ces obstacles de communication interculturelle sont, d'une part, le résultat d'une connaissance insuffisante des diverses cultures présentes dans l'entreprise ; d'autre part, le résultat de différentes perceptions par rapport à la communication.

Il est donc recommandé aux entreprises françaises de mettre en place des programmes de formation interculturelle afin de faciliter la communication interculturelle. En outre, il serait important que la communication interne s'adapte opportunément à la diversité culturelle des employés dans le but d'assurer une communication efficace. Enfin, il est important de prendre en considération la courte durée de travail des salariés à Dubaï, qui est généralement inférieure à 10 ans. Cela veut dire qu'il est nécessaire de développer des programmes ou des ateliers autour de la diversité culturelle capables de contribuer au développement durable de la communication interne.

## Bibliographie

- Agenceecofin.com. *Dubai se positionne comme un futur hub mondial du luxe, du design et de la mode*. Article publié le 23 juillet 2013. [En ligne] URL : <http://www.agenceecofin.com/economie/2207-12574-dubai-se-positionne-comme-un-futur-hub-mondial-du-luxe-du-design-et-de-la-mode>. Site consulté le 19 février 2017.
- AlKhaleej Newspaper. *الشركات عدد نمو 10% "الخليج" دبي في فرز سباق نصل* (2015). [En ligne] URL : <http://www.alkhaleej.ae/economics/page/f095bd47-edb4-47a7-92de-b7da9ed9c916>. Page consultée le 29 janvier 2017.
- Badreya Al-Jenaibi. *The scope and impact of workplace diversity in the United Arab Emirates – A preliminary study*, 2012 [En ligne] URL : [http://www.ukm.my/geografia/images/upload/1.Geografia-jan%202012\\_Badreya%20Al-Jenaibi-edited%20final.pdf](http://www.ukm.my/geografia/images/upload/1.Geografia-jan%202012_Badreya%20Al-Jenaibi-edited%20final.pdf). Site consulté le 4 février 2017.
- Barker, R. & Angelopulo, G. *Integrated Organisational Communication*. Juta & Co Ltd. Capetown, 2006. P. 43.
- Béal C. *Les Interactions Quotidiennes En Français Et En Anglais : De L'approche Comparative À L'analyse Des Situations Interculturelles* [e-book]. Bern: Peter Lang AG; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich. [En ligne] URL : <http://web.b.ebscohost.com.proxy.library.uu.nl/ehost/detail/detail?sid=23af0dbd-0c5e-4364-8f14-74ea06f345e1%40sessionmgr104&vid=0&hid=128&bdata=jnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=485734&db=nlebk>. Site consulté le 28 février 2017.
- Benton-Short, L. I. S. A., Marie D. Price, and Samantha Friedman. "Globalization from below: the ranking of global immigrant cities." *International Journal of Urban and Regional Research* 29.4, 2005. P. 945-951.
- Blankenburgh, M. *Intercultural Intelligence. From surviving to thriving in the global space*. [En ligne] URL: <https://books.google.nl/books?id=EKpeDQAAQBAJ&pg=PT17&lpg=PT17&dq=Muller+three+colors+worldview&source=bl&ots=ut1KAMoxkX&sig=QrR1CmkpyT-l6XCLAHrm3yj5tFo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKewi1rYmztPzRAhVFgZAKHbn9DAQQ6AEIQDAG#v=onepage&q=Muller%20three%20colors%20worldview&f=false>. Site consulté le 18 janvier 2017.
- Blundel, R. *Effective organizational communication: Perspectives, principles and practices. 2nd edition*. Ashford Colour Press Ltd. Gosport. 2004. P. 2-4.
- BMCE Trade. *Emirats arabes unis. Le profil du consommateur*. [En ligne] URL : <http://www.bmcctrade.co.ma/fr/observer-les-pays/emirats-arabes-unis/approcher-consommateur>. Site consulté le 19 février 2017.
- Boirie, V. *L'interculturel franco-allemand en entreprise : l'influence du management américain : l'exemple du management franco-allemand chez Total*. Gestion et management. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, 2013. Français. <NNT : 2013BOR30018>. <tel-00960149>. [En ligne] URL : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00960149/document>. Site consulté le 10 février 2017.
- Botz-Bornstein, T. *A Tale of Two Cities: Hong Kong and Dubai Celebration of Disappearance and the Pretension of Becoming*. [En ligne] URL :

[https://www2.huberlin.de/transcience/Vol3\\_Issue2\\_2012\\_1\\_16.pdf](https://www2.huberlin.de/transcience/Vol3_Issue2_2012_1_16.pdf). Site consulté le 19 février 2017.

- Boumphrey, S. Euromonitor International. *The New Consumerism: redefining ownership, values and priorities*. Article publié le 4 février 2016. [En ligne] URL : <http://blog.euromonitor.com/2016/04/the-new-consumerism-redefining-ownership-values-and-priorities.html>. Site consulté le 18 février 2017.
- Bureau Business France de Dubaï. *Guide des affaires Emirats Arabes Unis*. Sous la direction de Marc Cagnard, Directeur du Bureau Business France Zone Proche et Moyen-Orient, 2016. [En ligne] URL : <https://books.google.nl/books?id=60d4DAAAQBAJ&pg=PA36&lpg=PA36&dq=Dubai+a+atteint+un+degré+de+sophistication+élevée+et+la+concurrence+internationale+est+vigoureuse&source=bl&ots=TgX4eQpFtG&sig=LHbbiclChJSX8YuJpkvLNTRk5q0&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiG38rF7YPSAhXrCsAKHStpAykQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false>. P. 18-35. Site consulté le 23 janvier 2017.
- Byrnes, K. *The Sharing of Culture: global Consumerism*. [En ligne] URL : <https://www.uwlax.edu/urc/jur-online/pdf/2007/byrnes.pdf>. Site consulté le 14 février 2017.
- Caillé, P. et Thys, C. *La communication interne dans l'accompagnement du changement. Etude, analyse et regards des professionnels en Nord-Pas-de-Calais*. 2014. [En ligne] URL : <http://www.quelprogres.fr/wp-content/uploads/2014/10/Livre-blanc-Def.pdf>. Page consultée le 13 février 2017.
- Chanlat, Jean-François. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Presses Université Laval, 1990. P. 37-184.
- Claes, M.T., Gerritsen, M. *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Uitgeverij Coutinho b.v. 2002. P. 50-237.
- Collin, B. et Rouach, D. *Management en action. Le Modèle L'Oréal. Les stratégies clés d'une multinationale française*. [En ligne] URL : [https://books.google.nl/books?id=ygYjKUd5kREC&pg=PA110&lpg=PA110&dq=marché+Dubai+important+pour+les+produits+de+luxe&source=bl&ots=aWCx3HqFGu&sig=vRxx3CQnCuB3W7NJLL1VvkqNHL\\_w&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj1ujqz6jSAhUFahoKHWJWCa4Q6AEIUTAH#v=onepage&q=marché%20Dubai%20important%20pour%20les%20produits%20de%20luxe&f=false](https://books.google.nl/books?id=ygYjKUd5kREC&pg=PA110&lpg=PA110&dq=marché+Dubai+important+pour+les+produits+de+luxe&source=bl&ots=aWCx3HqFGu&sig=vRxx3CQnCuB3W7NJLL1VvkqNHL_w&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj1ujqz6jSAhUFahoKHWJWCa4Q6AEIUTAH#v=onepage&q=marché%20Dubai%20important%20pour%20les%20produits%20de%20luxe&f=false). P. 110. Page consultée le 18 février 2017.
- Contrepoints.org. Dubaï : la France est partout. [En ligne] URL : <https://www.contrepoints.org/2015/07/27/215753-dubai-la-france-est-partout>. Article publié le 27 juillet 2015 par Gaël Janson. Site consulté le 20 février 2017.
- D'Almeida, N. & Libaert, T. *La communication interne d'une entreprise. 6ème édition*. Dunod, Paris, 2010. P. 7.
- Davoine, B. Barmeyer, C. « Traduttore, Traditore » ? *La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine*. International Management 181, 2013 : 26-39. [En ligne] URL : <http://www.erudit.org/en/journals/mi/2013-v18-n1-n1/1022218ar/>. Site consulté le 27 février 2017.
- D'Iribarne, P. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Edition du Seuil, 1989. P. 12-62.
- Downs, C. & Adrian, A. *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. The Guilford Press. New York, 2004. P. 4.

- Dubai.com. Dubai economy. *The economic changes that have transformed Dubai into the city it is today*. [En ligne] URL : <https://www.dubai.com/v/economy/>. Site consulté le 19 février 2017.
- Elsheshtawy, Yasser. *Dubai: Behind an urban spectacle*. Routledge, 2009. P. 16-212.
- Emirats Arabes Unis. Editions originales: From Trucial States to United Arab Emirates. Longman Group, 1982, 1986, Londres et New York. [En ligne] URL: [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=iC6NbRIWvbUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Emirats+arabes+unis+culture&ots=fI3AJMWrMv&sig=zRysl379ayYEu\\_7qy1QWtiOq0ZI#v=onepage&q=Emirats%20arabes%20unis%20culture&f=false](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=iC6NbRIWvbUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Emirats+arabes+unis+culture&ots=fI3AJMWrMv&sig=zRysl379ayYEu_7qy1QWtiOq0ZI#v=onepage&q=Emirats%20arabes%20unis%20culture&f=false). Site consulté le 7 février 2017.
- Feghali, E. *Arab cultural communication patterns*. Idevco Group. Article in International Journal of Intercultural Relations, 1997. DOI: 10.1016/S0147-1767(97)00005-9. Researchgate. [En ligne] URL : [https://www.researchgate.net/profile/Ellen\\_Feghali/publication/222304936\\_Arab\\_cultural\\_communication\\_patterns/links/55ba803a08ae9289a092756b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ellen_Feghali/publication/222304936_Arab_cultural_communication_patterns/links/55ba803a08ae9289a092756b.pdf). Site consulté le 29 février 2017.
- France Diplomatie. *Lancement de créativité France : la créativité au cœur de l'identité française*. [En ligne] URL : <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/renforcer-l-attractivite-de-la-france/article/lancement-de-creative-france-la-creativite-au-coeur-de-l-identite-francaise>. Page consultée le 12 février 2017.
- France in the United Arab Emirates. Bilateral Relations. [En ligne] mise en page le 4 septembre 2016. URL : <http://www.ambafrance-eau.org/Bilateral-Relations>. Site consulté le 6 février 2017.
- Franck, M. *Les entreprises françaises mondiales et l'usage du français*. Chambre de commerce et d'industrie de Paris. Hermès 40, 2004. [En ligne] URL : <http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/9526/?sequence=1>. Site consulté le 25 février 2017.
- Gerson, M.S. & Gerson, J.S. *Workplace communication: Process and Product*. Pearson Education Ltd, 2007. P. 4-5.
- Greenan, N. *Economie et Statistiques. Innovation technologique, changements organisationnels, et évolution des compétences. Une étude empirique sur l'industrie manufacturière*. Volume 298 (n°1), 1996. [En ligne] URL : [http://www.persee.fr/doc/estat\\_0336-1454\\_1996\\_num\\_298\\_1\\_6152](http://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1996_num_298_1_6152). Site consulté le 10 février 2017.
- Gulfnews.com. *UAE fastest growing electricity marketing globally. Dubai's cheapest solar PV project attracts world's attention*. Article publié par A. Binsal le 3 juin 2015. [En ligne] URL : <http://gulfnews.com/news/uae/environment/uae-fastest-growing-electricity-market-globally-1.1529481>. Site consulté le 19 février 2017.
- Gulfnews.com. *UAE to build first city on Mars by 2117*. Article publié le 14 février 2017. [En ligne] URL : <http://gulfnews.com/news/uae/general/uae-to-build-first-city-on-mars-by-2117-1.1978549>. Site consulté le 19 février 2017.
- Haase, F.A. *Contrastive studies in Communication Styles of Gulf Arab Business Culture and Western Business Communication Cultures*. [En ligne] URL : <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=021112125089066103113115064099075024100018018060083089125001006097124112113123084078060055056035060023006071126108112111017114041066034086088114012108023069072120063030084111117121069114086007019078016113095074090115123123087117094097094089066024068&EXT=pdf>. Site consulté le 4 mars 2017.
- Hall, Edward T., and Mildred R. Hall. "Key concepts: Underlying structures of culture." *International HRM: managing diversity in the workplace*. 2001. P. 200-201.

- Helen Spencer-Oatey and Peter Franklin. *Intercultural Interaction: A multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*. Palgrave Macmillan, 2009. P. 50
- Holliday, A., Hyde, M. and Kullman, J. *Intercultural Communication: An Advanced Resource Book*. Routledge, London, 2004. P. 7.
- Ivytex.fr. Développement international. Présence record d'entreprises françaises sur Dubaï en mai 2016. [En ligne] URL : <http://www.ivytex.fr/?p=439&lang=en>. Article publié par Sophie Dufour le 16 février 2017.
- James, A. et McLeod, C. *An Analysis of the Three Colors Worldview Mapping Tool: Contrasting Emirati and Non-Emirati Worldviews*. Higher Colleges of Technology, United Arab Emirates, 2014. [En ligne] URL : [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38776122/12-XXIII-1-James-McLeod.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486419752&Signature=k75S10BLjZCotJKcORm1wVdboQE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAn\\_Analysis\\_of\\_the\\_Three\\_Colors\\_Worldvie.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38776122/12-XXIII-1-James-McLeod.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486419752&Signature=k75S10BLjZCotJKcORm1wVdboQE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAn_Analysis_of_the_Three_Colors_Worldvie.pdf). P. 165. Page consultée le 18 janvier 2017.
- James, A., Shammass, Nicole, M. *Developing intercultural intelligence: Dubai Style*. [En ligne] URL: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33679790/Intercultural\\_Intelligence-Dubai\\_Style.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486419001&Signature=6M7Y4Eyy%2F9peojaTuIpGGaDOnDU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIntercultural\\_Intelligence\\_Dubai\\_Style\\_c.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33679790/Intercultural_Intelligence-Dubai_Style.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486419001&Signature=6M7Y4Eyy%2F9peojaTuIpGGaDOnDU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIntercultural_Intelligence_Dubai_Style_c.pdf). Site consulté le 1er février 2017.
- Kalla, H. *Integrated Internal Communications in the Multicultural Corporation*. Helsinki School of Economics, Helsinki, Finland, 2006. P. 24-25.
- La France aux Emirats Arabes Unis. Relations bilatérales. [En ligne] mise en jour le 7 février 2017. URL: <http://www.ambafrance-eau.org/Relations-bilaterales-22>. Site consulté le 7 février 2017.
- L'avenir de l'industrie chimique en France à l'horizon 2015. [En ligne] URL : <https://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/partie1.pdf>. Site consulté le 20 février 2017.
- Lavergne, Marc. *Dubaï ou la métropolisation incomplète d'un pôle en relais de l'économie monde*. Cahiers de la Méditerranée 64, 2002. P. 2-18.
- Le Moci : Moniteur du commerce international depuis 1883. *Émirats Arabes Unis : la zone franche de Jebel Ali bénéficie de la plateforme régionale et internationale de Dubaï*. Article a été publié le 10 mars 2015. [En ligne] URL : <http://www.lemoci.com/actualites/pays-marches/emirats-arabes-unis-la-zone-franche-de-jebel-ali-beneficie-de-la-plateforme-regionale-et-internationale-de-dubai/>. Page consultée le 18 février 2017.
- Lewis, Richard D. *Cross Cultural Communication. A visual approach*. Transcreen Publications, 1999. P. 1-8.
- L'Opinion.fr. *La France 18e pays le plus innovant au monde, loin derrière la Suisse, la Suède, le Royaume-Uni ou les Etats-Unis*. Article publié par Cyrille Lachèvre, le 18 août 2016. [En ligne] URL : <http://www.lopinion.fr/edition/economie/france-18e-pays-plus-innovant-monde-loin-derriere-suisse-suede-royaume-108292>. Site consulté le 12 février 2017.
- Maison des Français de l'Étranger. Emirats arabes unis. Ministère des affaires étrangères. Fichier généré le 8 septembre 2010. [En ligne] URL : [https://scuio-ressources-documentaires.univ-paris8.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=79](https://scuio-ressources-documentaires.univ-paris8.fr/doc_num.php?explnum_id=79). Site consulté le 16 février 2017.

- Mao, Y. *Does Culture Matter? Relating Intercultural Communication Sensitivity to Conflict Management Styles, Technology Use, and Organizational Communication Satisfaction in Multinationals in China*. 2010. [En ligne] URL: [https://etd.ohiolink.edu/rws\\_etd/document/get/ohiou1281741620/inline](https://etd.ohiolink.edu/rws_etd/document/get/ohiou1281741620/inline). Site consultée le 20 janvier 2017.
- Matveev, Alexei V. *The perception of Intercultural Communication Competence by American and Russian managers with experience on multicultural teams*. A Dissertation Presented to the Faculty of the College of Communication of Ohio University, 2002. [En ligne] URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.964.1923&rep=rep1&type=pdf>. Site consulté le 3 février 2017.
- Mayrhofer, U. *Environnement national et stratégies de rapprochement : une analyse des entreprises françaises et allemandes*. Article paru en janvier 2002 dans Researchgate. [En ligne] URL : [https://www.researchgate.net/profile/Ulrike\\_Mayrhofer/publication/4874961\\_Environnement\\_national\\_et\\_strategies\\_de\\_rapprochement\\_une\\_analyse\\_des\\_entreprises\\_francaises\\_et\\_allemande/s/links/568b9b1c08ae1975839f85ad.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ulrike_Mayrhofer/publication/4874961_Environnement_national_et_strategies_de_rapprochement_une_analyse_des_entreprises_francaises_et_allemande/s/links/568b9b1c08ae1975839f85ad.pdf). Site consulté le 25 janvier 2017.
- Miller, H., Culture and Work Styles in Dubai: Resarch summary / 7. [En ligne] URL : [http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research\\_summaries/assets/wp\\_Culture\\_Workstyles\\_Dubai.pdf](http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research_summaries/assets/wp_Culture_Workstyles_Dubai.pdf). Page consultée le 4 février 2017.
- Miller, K. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Fifth edition. Wadsworth Cengage Learning. 2009. P. 32-227
- Mintzberg, H. *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. The parts and people of an organization. The Free Press. A division of Macmillan, Inc., 1989. P. 98-99
- Morton, Michael Quentin. *Keepers of the Golden Shore: A History of the United Arab Emirates*. London: Reaktion Books, 2016. P. 202-215.
- Newman, P. & Thomley, A. *Planning world cities Globalization and Urban politics*. 2<sup>nd</sup> Edition. Palgrave Macmillan, New York, 2011. P. 69-70.
- Papa, Michael J., Daniels, Tom D., Spiker, Barry K. *Organizational Communication. Perspectives and Trends*. Sage Publications, Inc. 2008. P. 51-55.
- Raddawi, R. *Intercultural Communication with Arabs*. Studies in Educational, Professional and Societal Contexts. Springer Science+Business Media Singapore, 2015. P. 2.
- Rapport 2016 sur la stratégie du commerce extérieur de la France et la politique commerciale européenne. [En ligne] URL : [http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/20170116\\_rapport\\_2016\\_comex\\_cle02fe66.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/20170116_rapport_2016_comex_cle02fe66.pdf). Site consulté le 21 février 2017.
- Rencker. E. *Le nouveau visage de la com'interne. Réflexions, méthodes et guide pour l'action*. Groupe Eyrolles. Éditions d'organisation. [En ligne] URL : [http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212539868/Chap1\\_Rencker.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212539868/Chap1_Rencker.pdf). Site consulté le 1er mars 2017.
- Riel. B. *The cultural context : Unites Arab Emirates*. [En ligne] URL : <http://www.bobriell.com/pdf%20files/cultural%20context%20-%20uae.pdf>. Site consulté le 4 mars 2017.
- Robinson, G. International Investment. *EAU expats staying longer according to new survey*. Article publié le 10 mai 2016. [En ligne] URL : <http://www.internationalinvestment.net/opinion/uae-expats-staying-longer-according-new-survey/>. Site consulté le 20 février 2017.

- Saint-Georges, P. « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », *Communication et organisation* [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, <http://communicationorganisation.revues.org/1657> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1657. P. 4. Page consultée le 5 février 2017.
- Service du commerce extérieur, avril 2009. *Approche du marché des Emirats arabes unis*. [En ligne] URL : <http://www.dgae.gov.pf/wp-content/uploads/pdf/emiratarabeapproche.pdf>. Site consulté le 19 février 2017.
- Scriven, J. *The Impact of Globalization on the Consumer*. [En ligne] URL : <http://www.neumann.edu/about/publications/NeumannBusinessReview/journal/Review2014/Scriven.pdf>. Site consulté le 14 février 2017.
- Thomas, A., Kinast, E.U., Schroll-Machl, S. (Eds.). *Hanbook of Intercultural Communication and Cooperation: Basics and Areas of Application*. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Oakville, CT, U.S.A. 2010. P. 19-41
- The Journal of Business Communication. Volume 37. Number 1. *The Theoretical Foundation for Intercultural Business Communication: A conceptual model* by Iris I. Varner, Illinois State University, by the Association of Business Communication, 2000. [En ligne] URL : <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002194360003700102>. P. 39-48. Page consultée le 14 janvier 2017.
- Trésor Economie. Direction générale. Juin 2016. Publications des services économiques. *Situation économique et financière de l'émirat de Dubaï*. [En ligne] URL : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/File/425706>. Site consulté le 18 février 2017.
- Trésor Economie. Direction générale. Juin 2016. Publications des services économiques. *Emirats arabes unis : présence française*. [En ligne] URL : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/File/425485>. Site consulté le 18 février 2017.
- Un principe et sept ambitions pour l'innovation. Commission sous la présidence d'Anne Lauvergeon. [En ligne] URL : [http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Politique\\_des\\_poles/la\\_nouvelle\\_France\\_industrielle/rapport-innovation-2030.pdf](http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Politique_des_poles/la_nouvelle_France_industrielle/rapport-innovation-2030.pdf). Site consulté le 23 février 2017.
- Verluyten, S. Paul. *Intercultural Communication in Business and Organisations : an introduction*. Uitgeverij Acco (Academische Coöperatieve Vennootschap cvba) Leuven, (België), 2000. P. 18-203.
- Walkowiak, E. *Coordination, Communication et Modernisation des entreprises*. Hermès, La Revue, 1/2006 (n° 44). [En ligne] URL : <http://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2006-1-page-57.htm>. Site consulté le 10 février 2017.
- Willemys, M. 2005, *Cross-cultural communication and leadership in the United Arab Emirates*, Emergent Models of Global Leadership: International Leadership Association (ILA) 2005 Conference, University of Maryland, USA. [En ligne] URL : <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=dubaipapers>. Site consulté le 1er mars 2017.
- Wils, T., Saba, T., Waxin, M.F., Labelle, C. *Intergenerational and Intercultural Differences in Work Values in Quebec and the United Arab Emirates*. *Industrial Relations* 663, 2011. P. 445-469. [En ligne] URL : <https://www.erudit.org/en/journals/ri/2011-v66-n3-n3/1006347ar/>. Site consulté le 3 mars 2017.
- Yanaprasart, P. *L'expatrié : un acteur social de la mobilité internationale. Cadres entre la Suisse et la France*. Peter Lang SA, Editions scientifique internationale, Berne, 2006. P. 12-26

# ANNEXES

## **Contenu**

Relation franco-émiriennes ; chronologie bilatérale .....	166
Liste des filiales des sociétés françaises aux Émirats arabes unis .....	168
Liste des entreprises contactées .....	182
Lettre d'accompagnement .....	183
Questionnaires .....	186
Annonces sur des réseaux sociaux .....	222

## Relations franco-émiriennes ; chronologie bilatérale<sup>451</sup>

### Année 2016

► **02-03 janvier 2016** - Visite du ministre de la Défense Jean-Yves Le Drian à Abou Dabi. Il s'est entretenu avec Cheikh Mohammed bin Zayed, Prince héritier d'Abou Dabi et Commandant suprême adjoint des Forces armées des EAU.

► **11 janvier** : dialogue stratégique

► **18-19 janvier 2016** - Visite à Abou Dabi et Dubaï du Ministre des Affaires étrangères, M. Laurent Fabius.

A cette occasion, il a pu rencontrer Cheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, Vice-Président, Premier ministre et Emir de Dubaï ; Cheikh Mohamed bin Zayed Al Nahyan, Prince héritier d'Abou Dabi et commandant suprême adjoint des Forces armées des EAU ; Cheikh Abdallah bin Zayed Al Nahyan, ministre des Affaires étrangères.

Il a participé au Sommet des énergies du Futur d'Abou Dabi ( WFES) et a visité le chantier du musée du Louvre.

► **19 janvier 2016** - Visite à Abou Dabi de Mme Annick GIRARDIN, Secrétaire d'Etat chargée du développement et de la francophonie. Elle a assisté au Sommet des énergies du Futur D'Abou Dabi ( WFES).

► **14 mars 2016** - Visite du ministre de la Défense Jean-Yves Le Drian à Abou Dabi. Entretien avec Cheikh Mohammed bin Zayed, Prince héritier d'Abou Dabi et Commandant suprême adjoint des Forces armées des EAU.

► **16 mars 2016** - Visite du Secrétaire Général du Quai d'Orsay, M. Christian Masset, à l'occasion du concert "Inspirations universelles : concert pour le Louvre Abu Dhabi".

► **21-22 mars 2016** Visite à Doubaï de M. André Vallini, secrétaire d'Etat chargé du développement et de la Francophonie avec une délégation française pour la participation au Salon International de l'aide humanitaire et au développement de Doubaï.

► **20 mai 2016** - Visite en France du ministre des affaires étrangères, Cheikh Abdullah Bin Zayed Al Nahyan. Il s'est entretenu au Palais de l'Élysée avec le Président de la République François Hollande, puis au Quai d'Orsay avec son homologue Jean-Marc Ayrault. Cheikh Abdullah bin Zayed s'est ensuite rendu à l'Institut du Monde arabe, où il a été reçu par M. Jack Lang.

► **25 mai 2016** - Dialogue stratégique à Paris.

► **5 juillet 2016** : Inauguration du Centre Cheikh Zayed bin Sultan Al Nahyan au musée du Louvre, à Paris, en présence du président François Hollande, de Jean-Marc Ayrault et de Cheikh Abdullah bin Zayed Al Nahyan, ministre émirien des Affaires étrangères.

► **06 octobre 2016** : Visite de Mme Amal Al Qubaisi, présidente du Conseil national fédéral des Emirats arabes unis à Paris. Entretien avec M. Bartolone, Président de l'Assemblée nationale et M. Harlem Désir, Secrétaire d'Etat auprès du MAEDI chargé des affaires européennes.

► **17 octobre 2016** : Visite du ministre de la Défense Jean-Yves Le Drian à Abou Dabi. Entretien avec Cheikh Mohammed bin Zayed, Prince héritier d'Abou Dabi et Commandant suprême adjoint des Forces armées des EAU.

► **21 novembre 2016** - Visite à Paris de Cheikh Saif bin Zayed Al Nahyan, ministre de l'Intérieur et vice-Premier ministre des Emirats arabes unis, rencontre avec M. Bernard Cazeneuve, ministre de l'Intérieur.

► **2 et 3 décembre 2016** - Visite officielle à Abou Dabi du Président de la République, M. François Hollande à l'occasion de la Conférence internationale sur la protection du patrimoine culturel en péril .

### Année 2015

► **20 janvier 2015** - Visite à Abou Dabi de Mme Ségolène Royal, ministre de l'Ecologie, du

---

<sup>451</sup> Ambassade de France à Abu Dhabi. La France aux Emirats Arabes Unis. Relations franco-émiriennes. Chronologie bilatérale. [En ligne] mise à jour le 4 décembre 2016. URL : <http://www.ambafrance-eau.org/Chronologie-bilaterale-350>. Site consultée le 5 janvier 2017.

Développement durable et de l'Énergie.

- ▶ **21 janvier 2015** - Visite à Abou Dabi de Mme Anne-Marie Idrac, Représentante spéciale du Ministre.
- ▶ **10 février 2015** - Visite à Paris de Cheikh Mohamed Bin Zayed al Nahyan, Prince héritier d'Abou Dabi ; Cheikh Hazza Bin Zayed Al Nahan, Conseiller national de sécurité et vice-Président du Conseil exécutif d'Abou Dabi ; Cheikh Saef Bin Zayed Al Nahyan, ministre de l'Intérieur et vice-Premier ministre des Emirats arabes unis.
- ▶ **20 avril 2015** - Visite à Dubaï de Mme Anne-Marie Idrac, Représentante spéciale du Ministre.
- ▶ **20 avril 2015** Visite à Dubaï de M. Nicolas Hulot, Envoyé spécial pour le Climat.
- ▶ **03 mai 2015** Visite à Abou Dabi de Jean-Yves Le Drian. Rencontre avec Cheikh Mohamed bin Zayed Al Nahyan, Prince héritier d'Abou Dabi et commandant suprême adjoint des Forces armées des EAU.
- ▶ **27 mai 2015** Visite à Lyon de M. Khaldoun Al Moubarak, représentant personnel du Prince héritier pour le Dialogue stratégique.
- ▶ **2-3 juin 2015** Visite à Paris de Dr. Anwar Gargash, Secrétaire d'Etat aux Affaires étrangères.
- ▶ **21 septembre 2015** M. Le Drian, ministre français de la Défense, M. Le Drian, ministre de la Défense présente ses condoléances à Son Altesse Cheikh Mohammed Bin Rached Al Maktoum, Premier ministre, Ministre de la Défense, et Vice-président des Emirats arabes unis.
- ▶ **21 septembre 2015** M. Le Drian, ministre de la Défense, en visite à Abou Dabi. Rencontre avec Cheikh Mohamed bin Zayed Al Nahyan, Prince héritier d'Abou Dabi et commandant suprême adjoint des Forces armées des EAU.
- ▶ **12 octobre 2015** Cheikh Mohamed bin Zayed Al Nahyan, prince héritier d'Abou Dhabi a reçu le lundi 12 octobre 2015 un appel téléphonique du chef de l'Etat, François Hollande, lors duquel ils ont discuté des moyens de renforcer les relations bilatérales de coopération et d'amitié.

## Liste de filiales des sociétés françaises aux Émirats arabes unis

AMBASSADE DE FRANCE AUX EMIRATS ARABES UNIS MISSIONS ECONOMIQUES D'ABU DHABI ET DE DUBAI

LES FILIALES DES SOCIETES FRANÇAISES AUX EMIRATS ARABES UNIS

le 13 décembre 2004

Raison Sociale	Adresse	Adresse Complément	Ville	Téléphone	Fax
ABU DHABI GAS INDUSTRIES LTD.	PO Box 665		ABU DHABI	(971) 2 604 11 11	(971) 2 604 74 73
ABU DHABI MARINE OPERATING COMPANY	PO Box 303		ABU DHABI	(971) 2 606 00 00	(971) 2 626 60 05
ACCOR SA	PO Box 61871	City center office block	DUBAI	(971) 4 295 09 40	(971) 4 295 16 97
ADVITAM	PO Box 28752		ABU DHABI	(971) 2 445 88 18	(971) 2 445 88 16
AEROPORT DE PARIS ABU DHABI BRANCH	PO Box 2804	Blue Bldg above Rana Laundry - M-1	ABU DHABI	(971) 2 665 89 03	(971) 2 665 37 34
AEROPORT DE PARIS DUBAI BRANCH	PO Box 26151		DUBAI	(971) 4 282 97 87	(971) 4 283 00 27
AGENCE FRANCE- PRESSE	PO Box 21929	Dana Centre, rue Maktoum, bureaux 701	DUBAI	(971) 4 221 81 11	(971) 4 224 29 49
AIR FRANCE REGIONAL OFFICE	PO Box 32919	près du city center - AL SHOALA COMPLEX	DUBAI	(971) 4 294 59 63	(971) 4 295 24 54
AIRBUS INDUSTRIE REPRESENTATIVE	PO Box 71262	City Tower 2, Suite 1204A	DUBAI	(971) 4 332 13 40	(971) 4 332 13 30
ALCATEL TRADE INTERNATIONAL	PO Box 45364		ABU DHABI	(971) 2 696 17 00	(971) 2 674 68 86
ALDES AERAULIQUE (INTER TECHNO DUBAI)	PO Box 55427		DUBAI	(971) 4 335 45 58	(971) 4 335 37 21
ALL SAFE FRANCE	PO Box 7968	SAIFZONE	SHARJAH	(971) 6 557 22 85	(971) 6 557 22 86
ALSTOM REGIONAL OFFICE MIDDLE EAST	PO Box 25448	Crescent Tower 11th floor	SHARJAH	(971) 6 556 39 71	(971) 6 556 21 54
ANADRILL	PO Box 9261		DUBAI	(971) 4 883 51 93	(971) 4 883 51 98
ASWAQ MANAGEMENT & SERVICES	PO Box 54154		ABU DHABI	(971) 2 645 77 33	(971) 2 645 77 37
ATELIER 74	PO Box 289		SHARJAH	(971) 6 642 92 34	(971) 6 532 68 27
ATOS ORIGIN	PO Box 42318	3 Sails Center Corniche Road (West)	ABU DHABI	(971) 2 681 20 72	(971) 2 681 20 73
AUTOCHIM SYSTEMS ABU DHABI	PO Box 26166		ABU DHABI	(971) 2 626 57 74	(971) 2 626 57 78

Hamdan Street, Al Masaood Tower, Suite 1103 - PO Box 4036 - Abu Dhabi Tél. : (971 2) 634 42 56 - Fax : (971 2) 633 16 93 - <http://www.dree.org/emirats>

AVENTIS PHARMA	PO Box 53899	Al Moosa Tower 2 - 27th floor	DUBAI	(971) 4 331 13 00	(971) 4 331 85 98
AXA INSURANCE EC	PO Box 32505		DUBAI	(971) 4 343 61 61	(971) 4 343 60 65
AXA INSURANCE EC	PO Box 5630		ABU DHABI	(971) 2 644 23 32	(971) 2 644 33 42
BANQUE LIBANAISE POUR LE COMMERCE	PO Box 4207	Maktoum street, Deira, en face d'Etisalat	DUBAI	(971) 4 228 17 16	(971) 4 227 98 61
BARRY ROGLIANO SALLES	PO Box 30648	Office 1908, City Tower 2, Sheikh Zayed Road	DUBAI	(971) 4 332 89 77	(971) 4 332 89 10
BIN JABR TRS	PO Box 46711		ABU DHABI	(971) 2 641 96 60	(971) 2 641 81 84
BNP PARIBAS	PO Box 2742		ABU DHABI	(971) 2 626 78 00	(971) 2 626 86 38
BNP PARIBAS DUBAI	PO Box 7233	Twin Towers 19th Floor	DUBAI	(971) 4 222 52 00	(971) 4 222 58 49
BONNET CIDELCEM	PO Box 20270	Al Garhoud Street	DUBAI	(971) 4 267 46 11	(971) 4 267 46 22
BOUYGUES OFFSHORE	PO Box 27436		DUBAI	(971) 4 334 07 70	(971) 4 334 07 10
BUREAU VERITAS	PO Box 26264	Peugeot Showroom bldg, 1st floor, office 1	ABU DHABI	(971) 2 644 49 20	(971) 2 644 49 21
BUREAU VERITAS MIDDLE EAST	PO Box 9110	Dune center, Office 212, SATWA, Al Diyaffat	DUBAI	(971) 4 345	(971) 4 345

				35 60	23 91
CAMPENON BERNARD SGE	PO Box 32369		ABU DHABI	(971) 2 626 43 70	(971) 2 626 43 80
CARREFOUR HYPERMARKET	PO Box 60885		DUBAI	(971) 4 294 99 99	(971) 4 295 52 95
CARTIER INTERNATIONAL MIDDLE EAST - RICHEMONT	PO Box 33269	Etage 36 - Emirates Towers	DUBAI	(971) 4 330 03 33	(971) 4 330 13 13
CECA	PO Box 4352		ABU DHABI	(971) 2 627 47 02	(971) 2 626 79 18
CEGELEC	PO Box 47055		ABU DHABI	(971) 2 627 26 80	(971) 2 627 23 63
CERT THALES INSTITUTE	PO Box 5464		ABU DHABI	(971) 2 409 73 20	(971) 2 445 70 43
CHALLENGER	PO Box 768		ABU DHABI	(971) 2 621 16 24	(971) 2 633 36 27
CHANEL LIMITED FZE	PO Box 54345	DUBAI AIRPORT FREE ZONE	DUBAI	(971) 4 299 44 00	(971) 4 299 43 34
CHANTELLE	PO Box 54 288		DUBAI	(971) 4 299 57 63	(971) 4 299 57 64
CHRISTIAN DIOR PARFUMS	PO Box 54297	Dubai Airport Free Zone. W - A7	DUBAI	(971) 4 299 62 20	(971) 4 299 65 50
COFACERATING.AE	PO Box 500150		DUBAI	(971) 4 391 51 10	(971) 4 391 85 43

COFATHEC INTERNATIONAL	PO Box 41279		ABU DHABI	(971) 2 665 51 80	(971) 2 665 35 88
COFRAN LUBRICATION	PO Box 8765		DUBAI	(971) 4 297 48 01	(971) 4 297 47 01
COFRAS	PO Box 7166	Abu Dhabi Mall - Aile Est - 1st floor - 107	ABU DHABI	(971) 2 644 88 47	(971) 2 644 88 49
COLORADO INTERNATIONAL	PO Box 10404	Dubai Media City, Phase 3	DUBAI	(971) 4 282 11 90	(971) 4 282 11 92
COMPAGNIE GENERALE DE GEOPHYSIQUE PROCESSING	PO Box 17304	Jebel Ali	DUBAI	(971) 4 883 90 97	(971) 4 883 94 65
COMPAGNIE GENERALE DE GEOPHYSIQUE PROCESSING	PO Box 27246	Hamdan Centre	ABU DHABI	(971) 2 634 67 76	(971) 2 634 31 16
COMPAGNIE MARITIME D'AFFRÈTEMENT	PO Box 61145		DUBAI	(971) 4 335 17 77	(971) 4 335 11 10
CONTINENTAL INDUSTRIE MIDDLE EAST	PO Box 17648	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 881 19 79	(971) 4 881 19 84
CREDIT AGRICOLE INDOSUEZ ABU DHABI BRANCH	PO Box 46786	Al Saman Tower, Sh Hamdan Street	ABU DHABI	(971) 2 626 75 00	(971) 2 627 55 81
CREDIT AGRICOLE INDOSUEZ DUBAI	PO Box 9256	World Trade Center, 30th Floor	DUBAI	(971) 4 331 42 11	(971) 4 331 32 01
CREDIT LYONNAIS	PO Box 4725	AL MUHEIRY CENTER – 4/5ème étage	ABU DHABI	(971) 2 633 74 93	(971) 2 634 49 95
CRYSTAL MANAGEMENT MIDDLE EAST	PO Box 47359	Luxus Building 3ème	ABU DHABI	(971) 2 677	(971) 2 677

				50 05	40 03
DALET	PO Box 8372	Dubai Media City	DUBAI	(971) 4 391 20 00	(971) 4 391 20 07
DANONE INTERNATIONAL BRANDS	PO Box 55160	Golf park Building - office # 103	DUBAI	(971) 4 286 86 67	(971) 4 282 56 16
DANTO ROGEAT COFATEC	PO Box 10664		DUBAI	(971) 4 224 52 92	(971) 4 224 52 93
DANZAS UAE LLC	PO Box 30539	Dubai Cargo Village, Immeuble Cargo Agents	DUBAI	(971) 4 282 58 80	(971) 4 282 78 85
DASSAULT AVIATION	PO Box 70356		ABU DHABI	(971) 2 626 83 88	(971) 2 626 77 42
DEGREMONT MIDDLE EAST (NALCO)	PO Box 17063	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 883 60 49	(971) 4 883 60 50
DOLPHIN ENERGY LTD	PO Box 908		ABU DHABI	(971) 2 626 68 88	(971) 2 626 69 99
DOWELL SCHLUMBERGER	PO Box 4020		ABU DHABI	(971) 2 555 46 00	(971) 2 555 42 80
DOWELL SCHLUMBERGER WESTERN	PO Box 2964	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 883 58 52	(971) 4 883 50 22
DUBAI PETROLEUM COMPANY	PO Box 2222		DUBAI	(971) 4 343 22 22	(971) 4 301 22 00
DUCROS GULF INDUSTRIES	PO Box 16757	Jebel Ali	DUBAI	(971) 4 881 61 24	(971) 4 881 60 63

EADS INTERNATIONAL	PO Box 72186	3 Sails Bldg, Corniche road, Suite 1602	ABU DHABI	(971) 2 681 28 78	(971) 2 681 10 27
EASTERN EXHIBITIONS LTD	PO Box 9279	Trade centre Apts - Block B -Gound Floor	DUBAI	(971) 4 331 39 69	(971) 4 331 39 42
EDF INTERNATIONAL DIVISION	PO Box 7075		ABU DHABI	(971) 2 674 28 44	(971) 2 674 28 55
ELF PETROLEUM IRAN	PO Box 25888		DUBAI	(971) 4 334 70 02	(971) 4 334 77 27
EMIRROLL LLC	p/o Dubai Investments Park		DUBAI	(971) 4 334 74 37	(971) 4 337 15 71
ENTREMONT MIDDLE EAST	PO Box 31210		DUBAI	(971) 4 28 28 974	(971) 4 282 89 76
ERMEDI INTERNATIONAL	PO Box 21419	Abu Baker Seddiq road, Saif Hareb building	DUBAI	(971) 4 266 12 43	(971) 4 265 12 44
EURO RSCG PROMOPUB	PO Box 21448	Gate 2, 5th Floor, Hamarain Center	DUBAI	(971) 4 266 48 77	(971) 4 262 51 08
EUROCOPTER	PO Box 46429		ABU DHABI	(971) 2 681 39 14	(971) 2 681 11 83
FRANSERRES	PO Box 71682		DUBAI	(971) 5 784 83 59	(971) 4 344 26 42
FRENCH ARABIAN PERFUMES IND. F	PO Box 61277	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 881 85 77	(971) 4 881 85 80
FREYSSINET (MIDDLE EAST) LLC	PO Box 28752		ABU DHABI	(971) 2 445	(971) 2 445 88 16

				88 18	
GECO PRAKLA	PO Box 16940	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 883 61 43	(971) 4 883 62 95
GEMPLUS MIDDLE EAST	PO Box 500400	Dubai Internet City	DUBAI	(971) 4 390 01 50	(971) 4 390 85 10
GENERALE LOCATION	PO Box 9279		DUBAI	(971) 4 331 39 69	(971) 4 331 39 42
GEOQUEST	PO Box 9261		DUBAI	(971) 4 306 77 77	(971) 4 331 39 65
GEOSERVICES	PO Box 2959	Mussafah Industrial area	ABU DHABI	(971) 2 555 38 44	(971) 2 555 50 86
GERFLOR MIDDLE EAST	PO Box 26895	Ground Floor, Al Khaimah Bldg. Al Ittihad Rd	DUBAI	(971) 4 295 44 43	(971) 4 295 45 66
GIAT INDUSTRIES	PO Box 27871		ABU DHABI	(971) 2 676 03 00	(971) 2 676 66 98
GREGORI INTERNATIONAL	PO Box 46563		ABU DHABI	(971) 2 667 19 67	(971) 2 666 40 42
GUERLAIN	PO Box 54266	AIRPORT FREE ZONE	DUBAI	(971) 4 299 62 30	(971) 4 299 65 60
GULF AVIATEC	PO Box 61411	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 881 95 68	(971) 4 881 95 38
GULF BUSINESS CENTER LLC	PO Box 47359		ABU DHABI	(971) 2 678 98 08	(971) 2 679 00 60

GULF TOTAL TRACTEBEL POWER COMPANY	PO Box 52862		ABU DHABI	(971) 2 645 51 00	(971) 2 645 56 00
GYMA ENTERPRISES	PO Box 16886	Jebel Ali	DUBAI	(971) 4 881 69 00	(971) 4 881 69 10
HAGER TEHALIT M.E	PO Box 61056	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 883 63 64	(971) 4 883 79 93
IER	PO Box 37585	Interchange N°3. Sheikh ZAYED Road	DUBAI	(971) 4 347 67 20	(971) 4 347 67 03
INFOSEC	PO Box 500243	Dubai Internet City - Bdlg 2 - Office 119	DUBAI	(971) 4 391 44 10	(971) 4 391 89 93
IPEDEX PRODUCTION L.L.C.	PO Box 4899		ABU DHABI	(971) 2 627 25 19	(971) 2 627 12 50
KELVIN CATERING SERVICES (EMIRATES)	PO Box 3210		ABU DHABI	(971) 2 644 85 30	(971) 2 644 75 74
L'OREAL MIDDLE EAST F.Z.E.	PO Box 17450	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 881 34 15	(971) 4 881 34 16
LABORATOIRE SERVIER (MODERN PHARMACEUTICALS)	PO Box 1586		DUBAI	(971) 4 332 99 04	(971) 4 332 96 39
LAFARGE BORAL GYPSIUM MIDDLE EAST LLC	PO Box 61547		DUBAI	(971) 4 333 96 66	(971) 4 333 60 28
LC SYSTEMS MIDDLE EAST L.L.C	PO Box 23222	Industrial Area n°3	SHARJAH	(971) 6 532 70 03	(971) 6 532 70 02
LEGRAND MIDDLE EAST	PO Box 61415	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 881	(971) 4 881 81 45

				61 78	
LEROY SOMER MIDDLE EAST	PO Box 17034	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 883 86 50	(971) 4 883 86 51
MAF DALKIA MIDDLE- EAST LLC	PO Box 22707	Deira City Center Office Complex, 4th floor	DUBAI	(971) 4 209 34 51	(971) 4 295 15 31
MEPA GULF	PO Box 46486		ABU DHABI	(971) 2 676 06 00	(971) 2 676 66 05
MICHELIN EAU	PO Box 812		DUBAI	(971) 4 295 01 44	(971) 4 295 37 40
MULTI COATINGS /TOTAL LA SEIGNEURIE	PO Box 46468		ABU DHABI	(971) 2 554 76 66	(971) 2 554 78 66
NATEXIS BANQUES POPULAIRES	PO Box 33770	Bank street, Bur Dubai, Immeuble United Bank	DUBAI	(971) 4 355 54 48	(971) 4 355 83 13
NATIONAL HORTICULTURAL MANAGEMENT COMPANY LLC	PO Box 592		ABU DHABI	(971) 2 667 55 55	(971) 2 667 51 23
NATIONAL PROTECTION CO.	PO Box 46711		ABU DHABI	(971) 2 641 82 02	(971) 2 641 92 03
NATIONAL TELESYSTEMS AND SERVICES	PO Box 46787	Al salam St; Al Ferdous Bdg;Office 104	ABU DHABI	(971) 2 676 35 00	(971) 2 676 29 29
NEXANS MIDDLE EAST REGIONAL OFFICE	PO Box 47889		ABU DHABI	(971) 2 671 10 30	(971) 2 676 02 21
NEYRFOR UAE	PO Box 46135		ABU DHABI	(971) 2 554 07 23	(971) 2 554 07 32

NOBILIS (M.O.E.)	PO Box 72482		DUBAI	(971) 4 339 05 77	(971) 4 339 05 88
OGA CONSEIL INTERNATIONAL	PO Box 25772		ABU DHABI	(971) 2 676 98 15	(971) 2 676 98 17
PACIFIC CREATION PARFUMS	PO Box 54382	Dubai Airport Free Zone	DUBAI	(971) 4 299 69 04	(971) 4 299 69 40
PARFUMS ROCHAS MIDDLE EAST	PO Box 30484	DUBAI AIRPORT FREE ZONE	DUBAI	(971) 4 299 51 52	(971) 4 299 49 20
PARMOBEL (L'OREAL)	PO Box 16924	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 881 52 05	(971) 4 881 55 38
PECHINEY DADCO LTD	PO Box 61416	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 881 92 16	(971) 4 881 91 90
PEUGEOT REGIONAL OFFICE	PO Box 30808		ABU DHABI	(971) 2 639 38 28	(971) 2 635 19 01
PHOCEEENNE MIDDLE EAST FZE	PO Box 16866	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 883 54 48	(971) 4 883 70 33
PIERRE & COMPANY	PO Box 54283	DUBAI AIRPORT FREE ZONE - West wing n°8	DUBAI	(971) 4 299 42 20	(971) 4 299 46 44
PIXY	PO Box 53777	Dubai Media City	DUBAI	(971) 4 390 31 40	(971) 4 390 81 91
RENAULT – NISSAN	PO Box 61111	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 881 75 00	(971) 4 881 74 97
RENAULT TRUCKS	PO Box 10073	DEEMA BUILDING - AI Rostamani - Bur Dubai 6ème	DUBAI	(971) 4 349 26 31	(971) 4 349 26 32

RHODIA TRADING	PO Box 17190	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 88 387 59	(971) 4 883 78 53
RUWAIS FERTILIZER INDUSTRIES	PO Box 2288		ABU DHABI	(971) 2 602 11 11	(971) 2 672 80 84
SAB GULF	PO Box 500234	Dubai Internet City - Office 115 - Bldg n°13	DUBAI	(971) 4 390 03 60	(971) 4 390 85 62
SAINRAPT CONTRACTING COMPANY L.L.C.	PO Box 661		ABU DHABI	(971) 2 626 40 05	(971) 2 626 40 08
SAINT-GOBAIN PAM	PO Box 47102	Al Salam St, Zubara Tower, 5ème, Flat 501	ABU DHABI	(971) 2 644 33 13	(971) 2 644 33 23
SCAC DELMAS VIELJEUX	PO Box 52940	Dubai International Airport Free Zone	DUBAI	(971) 4 299 43 00	(971) 4 299 41 22
SCHLUMBERGER INDUSTRIES	PO Box 9261	WTC 9th floor	DUBAI	(971) 4 390 12 00	(971) 4 331 39 65
SCHLUMBERGER MIDDLE EAST S.A.	PO Box 21		ABU DHABI	(971) 2 633 36 00	(971) 2 634 94 15
SCHLUMBERGER WIRELINE & TESTING	PO Box 9362		DUBAI	(971) 4 306 77 77	(971) 4 331 36 34
SCHNEIDER ELECTRIC FZE	PO Box 17192	Jebel Ali	DUBAI	(971) 4 883 65 81	(971) 4 883 63 71
SEB DEVELOPPEMENT UAE	PO Box 21087	405, Warba Centre, Deira	DUBAI	(971) 4 268 87 18	(971) 4 262 32 25
SEDCO FOREX	PO Box 9241		DUBAI	(971) 4 338 38 48	(971) 4 338 39 26
SEITA GULF / GAULOISES	PO Box 3139		DUBAI	(971) 4 351 58 88	(971) 4 352 22 48
SEPTODONT MIDDLE EAST.	PO Box 22030		DUBAI	(971) 4 286 80 94	(971) 4 286 80 96
SEURECA SPACE OVERSEAS	PO Box 43659		DUBAI	(971) 4 211 54 28	(971) 4 211 51 01
SHRM MOYEN ORIENT	PO Box 1897		DUBAI	(971) 6 559 70 59	(971) 6 559 64 19
SICMA AERO SEAT	PO Box 54267	Dubai Airport Free Zone	DUBAI	(971) 4 299 66 20	(971) 4 299 66 19
SIDEM	PO Box 3609		ABU DHABI	(971) 2 677 47 15	(971) 2 672 51 47

SIGED EMIRATES	PO Box 26213		ABU DHABI	(971) 2 554 02 68	(971) 2 554 02 63
SIPLAST	PO Box 43821	Sheikh Zayed Road	ABU DHABI	(971) 2 621 84 88	(971) 2 621 93 11
SNECMA DELEGATION	PO Box 44603	Hamdan Street Luxus Showroom (Off. 1802)	ABU DHABI	(971) 2 671 70 31	(971) 2 671 70 32
SNEF ABU DHABI	PO Box 46388		ABU DHABI	(971) 2 672 71 19	(971) 2 672 71 37
SOCIETE GENERALE REGIONAL REPR	PO Box 29600	Bank street, Bur Dubai, Immeuble Al Tahidi	DUBAI	(971) 4 352 03 30	(971) 4 355 10 70
SOCOTEC INTERNATIONAL	PO Box 42782		ABU DHABI	(971) 2 621 18 44	(971) 2 621 79 93
SODAP	PO Box 71779		ABU DHABI	(971) 2 631 75 67	(971) 2 631 18 15
SODEXHO INTERNATIONAL	PO BOX 3210; 17132	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 881 59 86	(971) 4 881 58 54
SOGEDIMO TRADING CO LTD	PO Box 61395	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 881 89 80	(971) 4 881 87 28
SPOT IMAGE	PO Box 5464	GCRS - CERT Technology Park	ABU DHABI	(971) 2 445 61 70	(971) 2 445 62 10
SPRECHER BERRIER & PARTNERS FZCO	PO Box 17571	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 881 11 01	(971) 4 881 31 51
STAR GULF FZCO	PO Box 27436		DUBAI	(971) 4 224 32 24	(971) 4 224 15 61
STOLT OFFSHORE	PO Box 255		SHARJAH	(971) 6 528 52 06	(971) 6 528 57 85
STRUCTAL RINALDI	PO Box 2543	City Tower 2, Sheikh Zayed Road	DUBAI	(971) 4 331 33 10	(971) 4 331 52 22
T-SURF	PO Box 500148	Dubai Internet City - Bat n°3 - Ofiice 101	DUBAI	(971) 4 391 26 30	(971) 4 391 86 57
TECHNIP MIDDLE EAST FZC	PO Box 17864	JEBEL ALI FREE ZONE Office LB 15 311	DUBAI	(971) 4 887 12 29	(971) 4 881 80 99
TECHNIP-COFLEXIP ABU DHABI	PO Box 7657		ABU DHABI	(971) 2 632 23 07	(971) 2 632 82 04
THALES GAMCO SYSTEM	PO Box 47186		ABU DHABI	(971) 2 676 28 82	(971) 2 676 97 29

THALES INTERNATIONAL UAE ABU DHABI	PO Box 47186	Al Ferdous Tower, Al Salam Street	ABU DHABI	(971) 2 676 28 82	(971) 2 676 97 29
THALES MIDDLE EAST HEADQUARTER	PO Box 54339	Dubai Airport Free Zone, East Wing	DUBAI	(971) 4 299 44 12	(971) 4 299 41 01
THOMANN HANRY	PO Box 17678	Jebel Ali Free Zone	DUBAI	(971) 4 881 66 52	(971) 4 881 66 53
THOMSON BROADCAST SYSTEMS – NEXTREAM	PO Box 71808	Dubai Airport Free Zone (East Wing- 2E312	DUBAI	(971) 4 299 64 40	(971) 4 299 64 41
TOTAL ABU AL BUKHOOSH	PO Box 4058		ABU DHABI	(971) 2 698 66 66	(971) 2 678 84 77
TOTAL FINA ELF S.A.	PO Box 4058		ABU DHABI	(971) 2 644 33 43	(971) 2 644 99 80
TOTAL SOUTH PARS	PO Box 51222		DUBAI	(971) 4 343 91 26	(971) 4 343 91 28
TOTAL TRACTEBEL EMIRATES EPC COMPANY	PO Box 73507		ABU DHABI	(971) 2 626 67 01	(971) 2 626 67 02
TOTALFINA ELF	PO Box 25888	Spectrum Bldg, 3rd floor	DUBAI	(971) 4 334 70 02	(971) 4 335 49 87
TOTALFINA ELF LUBRICANTS MIDDLE EAST	PO Box 17575		DUBAI	(971) 4 881 15 50	(971) 4 881 15 33
TRACTEL GROUP MIDDLE EAST	PO Box 25768		DUBAI	(971) 4 343 07 03	(971) 4 343 07 12
TRANSITREX (SCHLUMBERGER)	PO Box 17081	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 8835 385	(971) 4 8835 198
TRASHCO (NALCO)	PO Box 11388		DUBAI	(971) 4 266 35 63	(971) 4 266 79 95
TROUVAY & CAUVIN GULF	PO Box 16954	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 883 58 48	(971) 4 883 59 97
UNION DE BANQUES ARABES ET FRANCAISES	PO Box 29885	Dubai Creek Tower, 14th Floor	DUBAI	(971) 4 228 40 80	(971) 4 228 40 70
UNITED ARAB BANK HEAD OFFICE	PO Box 25022	Al Qassima street, Al Qassimi Bldg	SHARJAH	(971) 6 573 39 01	(971) 6 573 39 05
UPSTREAM CONSTRUCTORS INTERNATIONAL	PO Box 17816	JEBEL ALI	DUBAI	(971) 4 887 11 36	(971) 4 887 11 38
USG MIDDLE EAST TRADING	PO Box 26895		DUBAI	(971) 4 295 44 43	(971) 4 295 45 66
UTS - BURNSTOP LLC	PO Box 30804		ABU DHABI	(971) 2 4461 961	(971) 2 4461 878
V.S.L	PO Box 60 917		DUBAI	(971) 4 282 90 05	(971) 4 282 94 41
VALLOUREC MANNESMAN OIL AND GAS	PO Box 9405	Dubai World Trade Center, 6th Floor	DUBAI	(971) 4 329 16 18	(971) 4 329 16 22

VIVENDI ENVIRONNEMENT	PO Box 42715		ABU DHABI	(971) 2 667 45 67	(971) 2 667 18 67
WABCO STANDARD TRANE BV	PO BOX 27279		SHARJAH	(971) 6 503 81 27	(971) 6 532 88 66
YVES SAINT LAURENT BEAUTE	PO Box 76110	Dubai Airport Free Zone			

## Liste des entreprises contactées

Thales International Middle East	Louis Vuitton EAU	Galeries Lafayette	Trouvay Cauvin	Pechiney
Alstom Emirates	Alcatel-Lucent Enterprise	Elite Model Dubai	Sodexo International SA Dubai	Pacific Creation Parfums
Airbus	Electricité de France UAE	Christian Dior Dubai	Socotec International	Nobilis
Vinci Construction	Gyproc Saint Gobain	Chantelle EAU	SDV-SCAC Delmas Vieiljeux	Natexis Banques Populaires
Pernod Ricard Gulf	Lycée Français Jean Mermoz	Vendome Paris EAU	Pierre & Co. FZE	Degremont United Arab Emirates
France Telecom	French Motion	Veolia	Aspen Fabrice Kennel	Crédit Agricole CIB
Capgemini	Le Petit Journal	Saint Vincent Group	La Cantine du Faubourg	Compagnie Générale de Géophysique
Carrefour	JCDeaux	Jet Aviation Dubai	Group Genoyer Middle East	Cartier Middle East
Atos Origin Middle East	Aldes Middles East	Agence France Press UAE	Accord Steel Dubai	BNP PARIBAS
Bourbon Gulf	CMA CGM Group Gulf	Alliance Française Dubaï	Air Liquide Engineering Middle East	French Business Council Dubai
Business France	Engie	Aventis	Bioderma UAE	Total Middle East
KPMG	Menard Vibro	Soldata Group	Akuo Energy	Danone Nutricia Group Dubai

# Lettre d'accompagnement

Universiteit Utrecht



Chère Madame, cher Monsieur,

En tant que chercheuse à l'Université d'Utrecht (Pays-Bas), je dirige une étude sur la situation plurilingue et la communication interculturelle des entreprises françaises installées à Dubaï.

L'objectif d'une telle recherche consiste à étudier et promouvoir le développement des stratégies de communication interculturelle des entreprises françaises, essentiellement du point de vue de la communication interne entre les employé.e.s issus de cultures et de langues différentes.

La première démarche de cette recherche vise à vérifier si les modèles et les stratégies mentionnées dans la littérature la plus récente se rencontrent dans la pratique. Il s'agit ensuite de mener une étude sur les perceptions, désirs et opinions des salariés sur les situations et stratégies de communication interculturelle développées dans leur environnement professionnel. Malgré les nombreuses recherches effectuées au cours des dernières années sur les modèles et les compétences communicationnelles dans les entreprises, aucune ne s'intéresse spécifiquement aux entreprises françaises aux Emirats Arabes Unis. Ma recherche vise à combler cette lacune.

Un questionnaire disponible en français ainsi qu'en anglais et arabe a été conçu afin d'examiner les expériences, les compétences et les stratégies de communication interculturelle des employé.e.s des entreprises françaises à Dubaï.

Au mois d'avril, les résultats de cette recherche seront présentés aux entreprises participantes et pourront ainsi contribuer à optimiser leur communication interculturelle.

J'espère que cette recherche trouvera bonne réception et que nous pourrons vous compter parmi le panel des entreprises sollicitées. Le cas échéant, nous vous serions reconnaissants de faire remplir le questionnaire par vos employé.e.s, si possible dans un délai de deux semaines. Les questionnaires peuvent être remplis directement en ligne à l'adresse suivante : en [français](#), en [anglais](#), en [arabe](#).

Conformément aux engagements pris vis-à-vis de la Commission nationale de l'informatique et de liberté (CNIL), toutes les informations personnelles seront traitées de façon strictement confidentielle et ne seront pas conservées.

Je vous remercie de votre contribution qui sera précieuse pour notre recherche.

Me tenant à votre disposition concernant toutes informations complémentaires, je vous prie de croire, Madame, Monsieur, à l'assurance de ma considération distinguée.

Lydia DE WITTE

Email : [lydiajulia@gmail.com](mailto:lydiajulia@gmail.com)

Téléphone : +31 6 18 82 92



Dear Sir/Madam,

As a researcher at the University of Utrecht (Netherlands), I am currently leading a research project on plurilingual and intercultural communication within French companies based in Dubai.

The objective of this research is to study and promote the development of intercultural communication strategies of French companies, mainly regarding the internal communication between employees of different cultures and languages.

The first step of this research aims to verify whether the models and strategies mentioned in the most recent literature are found in practice. It is therefore necessary to carry out a study on the perceptions, desires and opinions of the employees regarding the situations and strategies of intercultural communication developed in their professional environment. Despite the numerous research carried out over the last years on communication models and skills within companies, none of these has been specifically interested in French companies in the United Arab Emirates. This research aims to fill this gap.

A questionnaire available in French, English and Arabic was designed to examine the experiences, skills and strategies of intercultural communication among employees of French companies in Dubai.

In April, the results of this research will be presented to the participating companies and will help to optimize their intercultural communication.

I hope that this research will receive a good reception and that we will be able to count you among the panel of participating companies. If so, we would be grateful if you had the questionnaire completed by your employees, if possible within two weeks. The questionnaires can be completed directly online by the following addresses: for [French](#), for [English](#), for [Arabic](#).

In accordance with the commitments made to the National Commission on Computing and Freedom (CNIL), all personal information will be treated in a strictly confidential manner and will not be retained.

Thank you for your valuable contribution to our research.

I remain at your disposal for any further information,

Please accept, Sir/Madam, the assurances of my highest consideration.

Lydia DE WITTE

Email: [lvdiailulia@email.com](mailto:lvdiailulia@email.com)

Telephone: + 31 6 18 82 92 13

## Mail de relance envoyé aux entreprises invitées



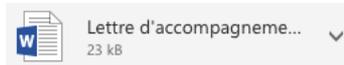
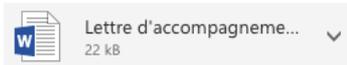
Lydia de Witte

zo 12-2, 13:14

vcgpauh@vinci-construction.com; info@sainrapt.com



Beantwoorden



2 bijlagen (45 kB) Alle downloaden Alles opslaan in OneDrive - Persoonlijk

Chère Madame, Cher Monsieur,

Il y a quelques jours nous vous avons envoyé une invitation pour participer à notre questionnaire sur la communication interculturelle au sein de votre entreprise afin d'analyser et de développer les stratégies de communication interne dans les entreprises françaises à Dubaï.

Jusqu'à présent nous n'avons pas reçu votre réponse. Nous aimerions vous inviter à encore consacrer quelques minutes de votre temps pour participer à notre enquête en ligne.

Les questionnaires peuvent être remplis directement en ligne à l'adresse suivante : en [français](#), en [anglais](#), en [arabe](#).

En pièce-jointe, vous trouverez plus d'informations sur la recherche.

Je vous remercie de votre contribution qui sera précieuse pour notre recherche.

Me tenant à votre disposition concernant toutes informations complémentaires,  
Je vous prie de croire, Madame, Monsieur, à l'assurance de ma considération distinguée.

Lydia DE WITTE  
Téléphone : + 31 6 18 82 92 13  
Email : lydiajuliadw@gmail.com / lydia-dw@hotmail.com

...

# Questionnaires

## Intercultural Communication on the work floor

Welcome, thank you for agreeing to take part in this questionnaire analyzing intercultural business communication in French companies located in Dubai. As part of Utrecht University's research, we analyze employees's experiences, strategies and competences of "intercultural communication". By this notion we understand the interaction between people from different nation/cultural backgrounds. This survey will only take 5-10 minutes of your time. Be assured that all answers you provide will be kept in the strictest confidentiality. Please click 'next' to start the questionnaire.

\* Required



# Utrecht University

### Personal Information

1. 1. What is the name of the company you are currently working for? \*

---

2. 2. What is your gender? \*

*Check all that apply.*

- Male  
 Female

3. 3. What is your age? \*

---

4. 4. What is your nationality? \*

---

5. 5. What is your mother tongue? \*

---

6. **What language(s) do you speak other than your mother tongue? \***

---

7. **What is your current position? \***

*Mark only one oval.*

- First-entry staff
- Experienced staff
- Manager/supervisor
- Executive
- Other: \_\_\_\_\_

8. **How would you consider the level of hierarchy within your organisation? \***

*Mark only one oval.*

1      2      3      4      5

---

High level of hierarchy                  Low level of hierarchy

---

9. **How much do you appreciate the hierarchy in the framework of your work? \***

*Mark only one oval.*

1      2      3      4      5

---

I strongly appreciate the level of hierarchy                  I strongly do not appreciate the level of hierarchy

---

10. **How long have you been working with your current employer? \***

*Mark only one oval.*

- 1-5 years
- 5-10 years
- more than 10 years

11. **Do you have any overseas work experiences in a country other than where you are coming from? \***

*Mark only one oval.*

- Yes
- No

12. **12. Please indicate the level of your desire to go to other countries: \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Very low	<input type="radio"/>	Very high				



# Utrecht University

## Intercultural Communication Experiences

13. **13. At work, have you ever communicated with colleagues from other nation/cultural backgrounds? \***

*Check all that apply.*

- Yes, indirectly (online, on phone, by written ways, etc.)
- Yes, directly (face-to-face)
- No

14. **14. In intercultural interactions, have you ever misunderstood a colleague and/or been misunderstood due to the causes indicated below? \***

*Check all that apply.*

- Verbal misunderstandings (misunderstanding the words/language used)
- Vocal misunderstandings (misunderstanding what is indicated due to the tone of voice)
- Non-verbal misunderstandings (misunderstanding the body language/gestures etc.)
- None
- Other

15. **15. In cross cultural communication, what is more important to you in order not to cause misunderstandings? Check the applicable one(s). \***

*Check all that apply.*

- Right choice of words
- Right use of voice
- Right use of body language (including facial expressions, gestures, etc.)
- None
- Other: \_\_\_\_\_

16. **16. Do you think that speaking the same language is sufficient enough to achieve effective business communication? \***

*Mark only one oval.*

- Yes, speaking the same language is enough.
- No, knowledge of the other one's culture is a major element for effective communication
- Neutral

17. **17. When colleagues from different cultural backgrounds are involved in the interaction, do you feel like there are communicating barriers between you and the people you are communicating with. \***

*Mark only one oval.*

- Never
- Seldom
- Sometimes
- Usually
- Always

18. **18. If you feel as if there are communicating barriers, what do you think the main reason(s) is? More than one answer is possible. \***

*Check all that apply.*

- Language related (not speaking the same language, not speaking a mutual language fluently, foreign accent, using wrong words, expressions, etc.)
- Culture related (being from very different cultural background, having different expressions, gestures, etc.)
- Religion related
- Power distance related
- Related to role of gender
- Related to differences in personal communication goals
- None
- Other: \_\_\_\_\_

19. **19. I have experienced problems in performing my work due to intercultural communication problems. \***

*Mark only one oval.*

- I strongly agree
- I agree
- I partially agree
- I disagree
- I strongly disagree
- Neutral

20. **20. I experience feelings of insecurity or anxiety if I feel unable to communicate effectively with my colleagues.**

*Mark only one oval.*

- Yes, always  
 Yes, sometimes  
 No, never  
 Neutral

21. **21. I am nervous when encountering a new person from a different culture. \***

*Mark only one oval.*

- I strongly agree  
 I agree  
 I partially agree  
 I disagree  
 I strongly disagree  
 Neutral



# Utrecht University

## Intercultural Communication Strategies and Competences

22. **22. I consider myself as open to distinct types of people, roles and self-images. \***

*Mark only one oval.*

- I strongly agree  
 I agree  
 I partially agree  
 I disagree  
 I strongly disagree  
 Neutral

23. **23. I have a good understanding of my colleague's cultural background \***

*Mark only one oval.*

- Yes, always  
 Yes, sometimes  
 No, never

24. **24. While interacting with a colleague from a different cultural background, are you aware of his/her cultural norms, values and behavior? \***

*Mark only one oval.*

- Yes, always  
 Sometimes, it depends on my knowledge about his/her culture  
 No, I am not aware of my colleague's cultural norms, values and behavior  
 Neutral

25. **25. While interacting with a colleague from a different cultural background, do you adapt to his/her norms, values and behavior? \***

*Mark only one oval.*

- Yes, I completely adapt  
 Yes, but I do not completely adapt. I partially maintain my own cultural values, norms and behavior  
 No, I never adapt to my colleague's cultural norms, values and behavior  
 Neutral

26. **26. While interacting with a colleague from a different cultural background, do you expect him/her to adapt to your own cultural norms, values and behavior? \***

*Mark only one oval.*

- Yes, I expect them to adapt completely  
 Yes, but I do not expect them to adapt completely  
 No  
 Neutral

27. **27. Do you face difficulties with approaching colleagues from a different nation/cultural background? \***

*Mark only one oval.*

- Yes, always  
 Yes, sometimes  
 No, never  
 Neutral

28. **28. I have difficulties building good relationships with colleagues from different nation/cultural backgrounds. \***

*Mark only one oval.*

- I strongly agree  
 I agree  
 I partially agree  
 I disagree  
 I strongly disagree  
 Neutral

29. **29. I am more motivated when talking to a colleague of the same nation/cultural background, than when I talk to a colleague who has a different nation/cultural background. \***

*Mark only one oval.*

- I strongly agree  
 I agree  
 I partially agree  
 I disagree  
 I strongly disagree  
 Neutral

30. **30. In an intercultural interaction, do you identify and assess the resources necessary to obtain your personal goals? \***

*Mark only one oval.*

- Yes, always  
 Yes, sometimes  
 No, never  
 Neutral

31. **31. While interacting with my colleagues I always want to make a good impression and communicate effectively. \***

*Mark only one oval.*

- I strongly agree  
 I agree  
 I disagree  
 I strongly disagree  
 Neutral

32. **32. I take time to understand non-verbal and verbal communication rules for the different cultures I am working with.**

*Mark only one oval.*

- I strongly agree  
 I agree  
 I disagree  
 I strongly disagree  
 Neutral

33. **33. I have a good mastery of the language spoken on the work floor. \***

*Mark only one oval.*

- I strongly agree  
 I agree  
 I partially agree  
 I disagree  
 I strongly disagree

34. **34. If colleagues do not share the same mother tongue as me, I make sure to give them adequate time in communication and obtain feedback to clarify understanding.**

*Mark only one oval.*

- I strongly agree  
 I agree  
 I disagree  
 I strongly disagree  
 Neutral

35. **35. I prefer written communication over face-to-face communication when I communicate with colleagues from different nation/cultural backgrounds.**

*Mark only one oval.*

- I strongly agree  
 I agree  
 I partially agree  
 I disagree  
 I strongly disagree  
 Neutral

36. **36. I feel the need of an interpreter or a translator who can facilitate the interaction between me and my colleagues from different nation/cultural backgrounds.**

*Mark only one oval.*

- Never
- Seldom
- Sometimes
- Always
- Neutral

37. **37. Interpreters and/or translators are available in my organisation/company.**

*Mark only one oval.*

- Yes
- No
- I don't know
- Other: \_\_\_\_\_

38. **38. At work, I prefer using: \***

*Mark only one oval.*

- direct communication; I prefer getting to "to the point" quickly (speech that conveys clear messages in order to ensure clarity )
- indirect communication (meanings are implicit and embedded in order to avoid tension or uncomfortable situation, meaning is conveyed not just by the words used but by nonverbal behaviors ("pauses, silence, tone of voice
- both direct and indirect communication
- Neutral

39. **39. Could you please clarify your reply to question 38?**

---

---

---

---

---

40. **40. At work, I prefer: \***

*Mark only one oval.*

- formal communication
- informal communication
- It depends on the status of the person to whom I am speaking
- Neutral

41. **41. At work, I assume that interrupting is: \***

*Mark only one oval.*

- acceptable
- impolite
- strongly impolite
- Neutral

42. **42. Please indicate your level of satisfaction regarding the internal communication within your organisation/company. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Very satisfied	<input type="radio"/>	Very dissatisfied				

43. **43. Please indicate your level of satisfaction regarding to the intercultural communication within your organisation/company. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Very satisfied	<input type="radio"/>	Very dissatisfied				

44. **44. I would be obliged if the intercultural communication would be improved in my organisation. \***

*Mark only one oval.*

- I strongly agree
- I agree
- I disagree
- I strongly disagree
- Neutral

45. **45. What suggestions can be made to improve the intercultural communication strategies within your organisation?**

---

---

---

---

---

**Thank you for taking time out to participate in our survey.  
We truly value the information you have provided. Your**

**responses are vital in helping our research regarding the analysis of intercultural communication in French companies located in Dubai.**



**Utrecht University**

---

Powered by  
 Google Forms

## Communication interculturelle au travail

Bienvenue ! Merci d'avoir accepté de participer à ce questionnaire relatif à la communication interculturelle dans les entreprises françaises de Dubaï. Dans le cadre de la recherche interculturelle menée à l'Université d'Utrecht, ce questionnaire entend analyser les expériences, stratégies et compétences des salariés dans le domaine de la "communication interculturelle". Par cette notion on entend l'interaction entre individus d'origines culturelles et de langues différentes. Cette étude ne prend que 5 minutes de votre temps. Toutes les réponses sont strictement confidentielles. Veuillez cliquer sur "next" pour démarrer le questionnaire.

\* Required



# Utrecht University

### Information personnelle

1. **Quel est le nom de l'entreprise ou de l'organisation pour laquelle vous travaillez actuellement ? \***

---

2. **Veillez indiquer votre sexe. \***

*Mark only one oval.*

Homme

Femme

3. **Quel âge avez-vous ? \***

---

4. **Quelle est votre nationalité ? \***

---

5. **Quelle est votre langue maternelle ? \***

---

6. **Quelle(s) langue(s) parlez-vous autre que votre langue maternelle ? \***

---



---



---



---



---

7. **Quel est votre position actuelle ? \***

*Check all that apply.*

- First-entry staff
- Experienced staff
- Manager/supervisor
- Executive
- Other: \_\_\_\_\_

8. **Comment considérez-vous le niveau de hiérarchie dans votre organisation ? \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Haut niveau de hiérarchie	<input type="radio"/>	Faible niveau de hiérarchie				

9. **Comment appréciez-vous la hiérarchie dans le cadre de votre travail ? \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
J'apprécie beaucoup le niveau de hiérarchie	<input type="radio"/>	Je n'apprécie pas du tout le niveau de hiérarchie				

10. **Depuis combien de temps travaillez-vous chez votre employeur actuel ? \***

*Mark only one oval.*

- 1-5 ans
- 5-10 ans
- Plus que 10 ans

11. **Avez-vous des expériences de travail à l'étranger ? \***

*Mark only one oval.*

- Oui
- Non

## 12. 12. Veuillez indiquer votre niveau d'intérêt à découvrir d'autres pays. \*

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	
Très élevé	<input type="radio"/> Très bas				



# Utrecht University

## Expériences de la communication interculturelle

## 13. 13. Au travail, avez-vous déjà communiqué avec des collègues issus d'autres cultures ? Il est possible de cocher plusieurs réponses. \*

*Check all that apply.*

- Oui, de manière indirecte (à distance, par téléphone, par écrit, etc.)
- Oui, de manière directe (face-à-face)
- Non
- Neutre

## 14. 14. Pendant des interactions culturelles, avez-vous déjà mal compris vos collègues et/ou avez-vous été mal compris par vos collègues à cause des raisons indiquées ci-dessous ? Il est possible de cocher plusieurs réponses. \*

*Check all that apply.*

- Malentendus à cause de la communication verbale (incompréhension des mots/langage utilisés)
- Malentendus à cause de la communication vocale (malentendus à cause du ton de voix)
- Malentendus à cause la communication non-verbale (incompréhension du langage corporel/gestes)
- Aucun
- Other: \_\_\_\_\_

15. **15. Selon vous, en situation de communication interculturelle, qu'est-ce qui importe le plus pour éviter les malentendus ? Il est possible de cocher plusieurs réponses. \***

*Check all that apply.*

- Bon choix de mots
- Bon usage du ton de voix
- Bon usage du langage corporel (dont des expressions faciales, gestions, etc.)
- Aucun
- Other: \_\_\_\_\_

16. **16. Pensez-vous que parler la même langue est suffisant pour parvenir à une communication efficace et professionnelle ? Il est possible de cocher plusieurs réponses. \***

*Mark only one oval.*

- Oui, parler la même langue est suffisant
- Non, connaissance de la culture de l'autre est un élément majeur pour une communication efficace
- Sans opinion

17. **17. Quand les collègues de différentes cultures interagissent, d'après vous, existe-il des obstacles de communication entre vous et les personnes avec qui vous communiquez ? \***

*Check all that apply.*

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Assez souvent
- Toujours
- Sans opinion

18. **18. Si vous indiquez des obstacles de communication, quelle est d'après-vous la principale raison de ces obstacles ? Il est possible de cocher plusieurs réponses. \***

*Check all that apply.*

- Obstacles liés à la langue (ne pas parler la même langue, ne pas parler couramment une langue commune, accent étranger, usage de mauvais mots, expressions, etc.)
- Obstacles liés à la culture (avoir une origine culturelle différente, normes et valeurs différents, etc.)
- Obstacles liés à la religion
- Obstacles liés à la représentation du travail/de la prise de décision, etc.
- Obstacles liés au rôle du sexe
- Obstacles liés aux différences dans les objectifs personnels de la communication
- Aucun
- Other: \_\_\_\_\_

19. **19. J'ai rencontré des problèmes liés à la communication interculturelle, lesquels ont impacté mon travail : \***

*Check all that apply.*

- Je suis tout à fait d'accord
- Je suis d'accord
- Je suis partiellement d'accord
- Je ne suis pas d'accord
- Je ne suis pas du tout d'accord
- Sans opinion

20. **20. J'éprouve des sentiments d'insécurité ou d'angoisse si je me sens incapable de communiquer effectivement avec mes collègues. \***

*Mark only one oval.*

- Oui, toujours
- Oui, parfois
- Non, jamais
- Sans opinion

21. **21. Je suis nerveux(se) lorsque je rencontre une nouvelle personne issue d'une autre culture. \***

*Mark only one oval.*

- Je suis tout à fait d'accord
- Je suis d'accord
- Je suis partiellement d'accord
- Je ne suis pas d'accord
- Je ne suis pas du tout d'accord
- Sans opinion



**Utrecht University**

### **Stratégies et compétences de communication interculturelle**

22. **22. Je crois être une personne ouverte aux différents types de personnes, de rôles, d'images de soi. \***

*Mark only one oval.*

- Je suis tout à fait d'accord
- Je suis d'accord
- Je suis partiellement d'accord
- Je ne suis pas d'accord
- Je ne suis pas du tout d'accord
- Sans opinion

23. **23. J'ai une bonne compréhension/appréhension des origines culturelles de mes collègues. \***

*Mark only one oval.*

- Oui, toujours
- Oui, parfois
- Non, jamais
- Sans opinion

24. **24. Lorsque vous communiquez avec des collègues issus d'une autre culture, êtes-vous conscient(e) de ses normes, valeurs et comportements ? \***

*Mark only one oval.*

- Oui, toujours
- Parfois, cela dépend de ma connaissance de sa culture
- Non, jamais
- Neutre

25. **25. Lorsque vous communiquez avec un collègue issu d'une autre culture, est-ce que vous vous adaptez à ses normes, valeurs et comportements ? \***

*Mark only one oval.*

- Oui, je m'adapte complètement
- Oui, mais je ne m'adapte pas complètement. Je garde en partie mes propres valeurs, normes et comportements culturels
- Non, je ne m'adapte jamais aux normes, valeurs et comportements culturels de mes collègues
- Sans opinion

26. **26. Lorsque vous communiquez avec un collègue issu d'une autre culture, attendez-vous de lui qu'il s'adapte à vos valeurs, normes et comportements culturels ? \***

*Mark only one oval.*

- Oui, j'attends de lui qu'il s'adapte complètement
- Oui, mais je n'attends pas de lui qu'il s'adapte complètement
- Non
- Neutre

27. **27. Éprouvez-vous des difficultés de vous rapprocher d'une personne issue d'une autre culture ? \***

*Mark only one oval.*

- Oui, toujours
- Oui, parfois
- Non, jamais
- Neutre

28. **28. J'ai des difficultés à établir de bonnes relations avec des collègues issus d'une culture différente de la mienne. \***

*Mark only one oval.*

- Je suis tout à fait d'accord  
 Je suis d'accord  
 Je suis partiellement d'accord  
 Je ne suis pas d'accord  
 Je ne suis pas du tout d'accord  
 Sans opinion

29. **29. Je suis plus motivé(e) lorsque je parle avec un collègue issu de ma propre culture qu'avec un collègue issu d'une autre culture. \***

*Mark only one oval.*

- Je suis tout à fait d'accord  
 Je suis d'accord  
 Je suis partiellement d'accord  
 Je ne suis fortement pas d'accord  
 Je ne suis pas du tout d'accord  
 Sans opinion

30. **30. Pendant une interaction interculturelle, identifiez-vous et évaluez-vous les ressources, ajustements et compétences nécessaires pour obtenir vos propres objectifs ? \***

*Mark only one oval.*

- Oui, toujours  
 Oui, parfois  
 Non, jamais  
 Sans opinion

31. **31. Lorsque je communique avec mes collègues, je veux faire bonne impression. \***

*Mark only one oval.*

- Je suis tout à fait d'accord  
 Je suis d'accord  
 Je ne suis pas d'accord  
 Je ne suis pas du tout d'accord  
 Sans opinion

32. **32. Je prends le temps de bien comprendre des règles de communication verbale et non-verbale des différentes cultures avec lesquelles je travaille. \***

*Mark only one oval.*

- Je suis tout à fait d'accord  
 Je suis d'accord  
 Je suis partiellement d'accord  
 Je ne suis pas d'accord  
 Je ne suis pas du tout d'accord  
 Sans opinion

33. **33. J'ai une bonne maîtrise de la langue dominante de l'entreprise. \***

*Mark only one oval.*

- Je suis tout à fait d'accord  
 Je suis partiellement d'accord  
 Je ne suis pas d'accord  
 Je ne suis pas du tout d'accord  
 Sans opinion

34. **34. S'il y a des collègues qui ne partagent pas ma langue maternelle, je veille à leur laisser suffisamment de temps pour répondre et n'hésite pas à obtenir du feedback pour éclaircir le message. \***

*Mark only one oval.*

- Je suis tout à fait d'accord  
 Je suis partiellement d'accord  
 Je ne suis pas d'accord  
 Je ne suis pas du tout d'accord  
 Sans opinion

35. **35. Je préfère une communication écrite à une communication face-à-face. \***

*Mark only one oval.*

- Je suis tout à fait d'accord  
 Je suis d'accord  
 Je suis partiellement d'accord  
 Je ne suis pas d'accord  
 Je ne suis pas du tout d'accord  
 Sans opinion

36. **36. J'éprouve la nécessité de l'intervention d'un interprète ou d'un traducteur pour faciliter l'interaction entre moi et mes collègues issus d'une autre culture. \***

*Mark only one oval.*

- Jamais  
 Rarement  
 Parfois  
 Toujours  
 Sans opinion

37. **37. Dans mon organisation/entreprise , il y a des interprètes et/ou des traducteurs. \***

*Mark only one oval.*

- Oui  
 Non  
 Je ne sais pas  
 Other: \_\_\_\_\_

38. **38. Au travail, je préfère : \***

*Mark only one oval.*

- une communication directe : en venir au fait (le discours adresse des messages très clairs pour garantir la clarté du message)  
 une communication indirecte : le message est implicite (il faut lire entre les lignes afin d'éviter des tensions ou des situations inconfortables)  
 une communication tant indirecte que directe  
 Sans opinion

39. **39. Pourriez-vous clarifier votre réponse à la question 38?**

---

---

---

---

---

40. **40. Au travail, je préfère : \***

*Mark only one oval.*

- une communication formelle  
 une communication informelle  
 Cela dépend du statut de la personne à qui je parle  
 Sans opinion

41. **41. Au travail, je suppose qu'interrompre quelqu'un est :** \*

*Mark only one oval.*

- acceptable  
 impoli  
 fortement impoli  
 Neutre

42. **42. Veuillez indiquer votre degré de satisfaction à l'égard de la communication interne dans votre organisation/entreprise.** \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Très satisfaisant(e)	<input type="radio"/>	Pas du tout satisfaisant(e)				

43. **43. Veuillez indiquer votre degré de satisfaction à l'égard de la communication interculturelle dans votre organisation/entreprise.** \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Très satisfaisant(e)	<input type="radio"/>	Pas du tout satisfaisant(e)				

44. **44. Je serais reconnaissant(e) si la communication interculturelle dans mon organisation était promue et améliorée.** \*

*Check all that apply.*

- Je suis tout à fait d'accord  
 Je suis d'accord  
 Je ne suis pas d'accord  
 Je ne suis tout à fait pas d'accord  
 Sans opinion

45. **45. Avez-vous des suggestions à faire pour améliorer et compléter les stratégies de communication interculturelle dans votre entreprise ?** \*

---



---



---



---



---

**Nous vous tenons à vous remercier d'avoir pris le temps de participer à cette enquête. Vos réponses nous sont**

**précieuses.**



**Utrecht University**

---

Powered by  
 Google Forms

## التواصل بين الثقافات في الطابق العمل

مرحباً، شكراً لك لموافقتك على المشاركة في هذا الاستبيان لتحليل الاتصالات التجارية بين الثقافات في الشركات الفرنسية التي تقع في دبي. كجزء من بحث جامعة أوتريخت، نقوم بتحليل الموظفين والخبرات والاستراتيجيات واختصاصات "التواصل بين الثقافات". من خلال هذه الفكرة ونحن نفهم التفاعل بين الناس من مختلف الخلفيات الأمة / الثقافية. هذه الدراسة سوف يستغرق سوى 5-10 دقائق من وقتك. التأكيد من أن جميع الأجوبة التي تقدمها وستبقى في سرية تامة. يرجى النقر على "التالي" لبدء الاستبيان.

\* Required



# Utrecht University

### معلومات شخصية

1. ما هو اسم الشركة التي تعمل حالياً؟ \*

---

2.

2. ما هو جنسك؟ \*

.Mark only one oval

الذكر

إناثا

3. ما هو عمرك؟ \*

---

4. ما هي جنسيتك؟ \*

---

5. ما هي لغتك الأم؟ \*

---

6. ما هي اللغة (ق) هل تتكلم بخلاف لغتك الأم؟ \*

---

7.

7. ما هو وضعك الحالي؟ \*

.Mark only one oval

الموظفين المدخل الأول الموظفين ذوي الخبرة مدير / مشرف التنفيذي Other: 

8.

8. كيف كنت تنظر في مستوى من التسلسل الهرمي داخل المؤسسة؟ \*

.Mark only one oval

5 4 3 2 1

مستوى عال من التسلسل الهرمي      انخفاض مستوى التسلسل الهرمي

9.

9. كم كنت أكثر التسلسل الهرمي في إطار عملك؟ \*

.Mark only one oval

5 4 3 2 1

وأنا أقدر بشدة مستوى التسلسل الهرمي      أنا بقوة لا نقدر مستوى التسلسل الهرمي

10.

10. منذ متى وأنت تعمل مع رب عملك الحالي؟ \*

.Mark only one oval

1-5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات 

11.

11. هل لديك أي خبرة عمل في الخارج في بلد آخر من أين أنت قادم من؟ \*

.Mark only one oval

نعم فعلا لا 

12.

12. يرجى الإشارة إلى مستوى الرغبة للذهاب إلى بلدان أخرى: \*

.Mark only one oval

5 4 3 2 1

منخفض جدا      عالي جدا



# Utrecht University

## تجارب التواصل بين الثقافات

13. **13. في العمل، وقد سبق لك وان تعاملت مع زملاء من خلفيات أخرى أمة / الثقافية؟\***  
*.Check all that apply*
- نعم، بشكل غير مباشر (على شبكة الإنترنت، على الهاتف، عن طريق وسائل مكتوبة، وما إلى ذلك)
- نعم، مباشرة (وجها لوجه)
- لا
14. **14. في التفاعلات بين الثقافات، هل يساء فهمها من أي وقت مضى زميل و / أو أسوء فهمها بسبب الأسباب المبينة أدناه؟\***  
*.Check all that apply*
- سوء الفهم اللفظي (سوء فهم عيارة / لغة المستخدمة)
- سوء الفهم الصوتية (سوء فهم ما هو مبين نظرا لنبرة الصوت)
- سوء التفاهم غير اللفظية (سوء فهم لغة الجسد / لفتت الخ)
- لا يوجد
- آخر
15. **15. في التواصل عبر الثقافات، وما هو أكثر أهمية بالنسبة لك حتى لا يسبب سوء الفهم؟ تحقق من واحد ينطبق (ق).\***  
*.Check all that apply*
- الاختيار الصحيح للكلمات
- استخدام الصحيح للصوت
- الحق في استخدام لغة الجسد (بما في ذلك تعابير الوجه والإيماءات، الخ)
- لا يوجد
- آخر
16. **16. هل تعتقد أن يتحدث نفس اللغة غير كافية لتحقيق التواصل عمل فعالة؟\***  
*.Mark only one oval*
- نعم، يتحدث لغة واحدة ويكفي.
- لا، ومعرفة ثقافة الآخر هي عنصر رئيسي للتواصل الفعال
- محايد

17. حين تشترك الزملاء من خلفيات ثقافية مختلفة في التفاعل، هل تشعر أن هناك التواصل الحواجز بينك وبين الشعب الذي تتصل به.\*

.Mark only one oval

أبدا

نادرا

بعض الأحيان

عادة

دائما

18. إذا كنت تشعر كما لو كان هناك اتصال الحواجز، ما رأيك السبب الرئيسي (ق) هو؟ أكثر من إجابة واحدة ممكنة.\*

.Check all that apply

اللغة ذات الصلة (لا يتحدث لغة واحدة، لا يتحدث لغة المتبادلة بطلاقة، كنة أجنبية، وذلك باستخدام عبارة خاطئة، التعبيرات، الخ)

الثقافة ذات الصلة (يجري من خلفية ثقافية مختلفة جدا، وجود تعبيرات مختلفة، والإساءات، الخ)

الدين ذات الصلة

المسافة الطاقة ذات الصلة

ذات لنور الجنسين

ذات الاختلافات في أهداف الاتصالات الشخصية

لا يوجد

Other: \_\_\_\_\_

19. لقد واجهت مشاكل في أداء عملي بسبب مشاكل الاتصال بين الثقافات.\*

.Mark only one oval

أوافق بشدة

أنا أتفق

أنا أتفق جزئيا

أنا أعترض

أنا لا أوافق بشدة

محايد

20. لي تجربة الشعور بعدم الأمان والقلق إذا كنت تشعر بأنك غير قادر على التواصل بشكل فعال مع زملائي.\*

.Mark only one oval

نعم دائما

نعم أحيانا

لا أبدا

محايد

21.

21. أنا عصبي عندما يواجه شخص جديد من ثقافة مختلفة. \*  
 .Mark only one oval

- أوافق بشدة
- أنا أتفق
- أنا أتفق جزئياً
- أنا أعترض
- أنا لا أوافق بشدة
- محايد



# Utrecht University

## استراتيجيات التواصل بين الثقافات والاختصاصات

22.

22. أنا أعتبر نفسي مفتوحة لأنواع متميزة من الناس، والأبواب وصور الذاتي. \*  
 .Mark only one oval

- أوافق بشدة
- أنا أتفق
- أنا أتفق جزئياً
- أنا أعترض
- أنا لا أوافق بشدة
- محايد

23.

23. لدي فهم جيد للخلفية الثقافية زميلي \*  
 .Mark only one oval

- نعم دائماً،
- نعم أحياناً
- لا أبداً

24. وبينما تتفاعل مع زميل له من خلفية ثقافية مختلفة، هل أنت على علم من له / لها الثقافية الأعراف والقيم والسلوك؟ \*  
Mark only one oval

نعم دائما

في بعض الأحيان، فإنه يعتمد على معرفتي حول له / لها ثقافة

لا، أنا لست على علم المعايير الثقافية زميلي والقيم والسلوك

محايد

25. وبينما تتفاعل مع زميل له من خلفية ثقافية مختلفة، هل التكيف مع له / لها المعايير والقيم والسلوك؟ \*  
Mark only one oval

نعم، أنا تكيف تماما

نعم، ولكن أنا لا تتكيف تماما. أنا جزئيا الحفاظ على بلدي القيم الثقافية والمعايير والسلوك

لا، لم أكن التكيف مع المعايير الثقافية زميلي والقيم والسلوك محايد

26. وبينما تتفاعل مع زميل له من خلفية ثقافية مختلفة، هل تتوقع له / لها على التكيف مع بنفسك الثقافية الأعراف والقيم والسلوك؟ \*  
Mark only one oval

نعم، وأتوقع لهم للتكيف تماما

نعم، ولكن لا أتوقع لهم للتكيف تماما

لا

محايد

27. هل تواجه صعوبات مع اقتراب الزملاء من دولة مختلفة / الخلفية الثقافية \*  
Mark only one oval

نعم دائما

نعم أحيانا

لا أبدا

محايد

28. لدي صعوبات بناء علاقات جيدة مع الزملاء من مختلف الخلفيات الأمة / الثقافية. \*  
Mark only one oval

أوافق بشدة

أنا أتفق

أنا أتفق جزئيا

أنا أعترض

أنا لا أوافق بشدة

محايد

29. أنا أكثر حماسا عند التحدث إلى زميل له من نفس الأمة / الخلفية الثقافية، مما كانت عليه عندما أتحدث إلى زميل لديه الأمة / خلفية ثقافية مختلفة.\*

.Mark only one oval

- أوافق بشدة
- أنا أتفق
- أنا أتفق جزئيا
- أنا أعترض
- أنا لا أوافق بشدة
- محايد

30. وفي التفاعل بين الثقافات، هل تحديد وتقييم ملتقيات اللازمة للحصول على أهدافك الشخصية؟\*

.Mark only one oval

- نعم دائما
- نعم أحيانا
- لا أبدا
- محايد

31. وبينما تتفاعل مع زملائي أريد دائما لجعل انطبعا جيدا والتواصل بشكل فعال.\*

.Mark only one oval

- أوافق بشدة
- أنا أتفق
- أنا أتفق جزئيا
- أنا أعترض
- أنا لا أوافق بشدة
- محايد

32. أنا يستغرق وقتا طويلا لفهم قواعد التواصل غير اللفظية واللفظية لمختلف الثقافات وأنا أعمل مع.\*

.Mark only one oval

- أوافق بشدة
- أنا أتفق
- أنا أتفق جزئيا
- أنا أعترض
- أنا لا أوافق بشدة
- محايد

33. **33. لدي إماما جيدا من اللغة المحكية في الطابق العمل. \***  
*.Mark only one oval*

- أوافق بشدة  
 أنا أتفق  
 أنا أتفق جزئيا  
 أنا أعتراض  
 أنا لا أوافق بشدة  
 محايد

34. **34. إذا لم الزملاء مشاركة نفس لغتهم الأم كما لي، وأنا نضمن لمنحهم الوقت الكافي في التواصل والحصول على تغذية راجعة لتوضيح الفهم. \***  
*.Mark only one oval*

- أوافق بشدة  
 أنا أتفق  
 أنا أتفق جزئيا  
 أنا أعتراض  
 أنا لا أوافق بشدة  
 محايد

35. **35. أنا الهال كتابية على التواصل وجهها لوجه عندما أتواصل مع الزملاء من مختلف الخلفيات الأمة / الثقافية. \***  
*.Mark only one oval*

- أوافق بشدة  
 أنا أتفق  
 أنا أتفق جزئيا  
 أنا أعتراض  
 أنا لا أوافق بشدة  
 محايد

36. **36. أشعر بالحاجة مترجم أو مترجمة الذي يمكن أن يسهل التفاعل بيني وبين زملاي من الأمة خلفيات مختلفة / الثقافية. \***  
*.Mark only one oval*

- أبدا  
 نادرا  
 بعض الأحيان  
 دائما  
 محايد

37. 37. تتوفر المترجمين و / أو المترجمين في منظمتي / الشركة. \*  
.Mark only one oval

نعم فعلا

لا

انا لا اعرف

Other:

38. 38. في العمل، وانا أفضل استخدام: \*  
.Mark only one oval

الاتصال المباشر؛ أنا أفضل الحصول على "إلى النقطة" بسرعة (الخطاب الذي ينقل رسائل واضحة من أجل ضمان الوضوح)

التواصل غير المباشر (معاني ضمنية وجزءاً لا يتجزأ من أجل تجنب التوتر أو وضع غير مريح، ونقل معنى ليس فقط من خلال الكلمات المستخدمة ولكن من السلوكيات غير اللفظية ( "توقف، والصمت، نبرة الصوت

كل من الاتصالات المباشرة وغير المباشرة

محايد

39. 39. هل يمكن أن يرجى توضيح ردكم على السؤال 38؟

---



---



---



---



---

40. 40. في العمل، وأنا أفضل: \*  
.Mark only one oval

الاتصالات الرسمية

الاتصالات غير الرسمية

هذا يعتمد على حالة الشخص الذي أنا أتكلم

محايد

41. 41. في العمل، وأفترض أن مقاطعة هو: \*  
.Mark only one oval

مقبول

غير مهذب

غير مهذب بقوة

محايد

42. يرجى الإشارة إلى مستوى من الارتياح بشأن الاتصالات الداخلية داخل منطمتك / الشركة. \*  
.Mark only one oval

5 4 3 2 1

راض جدا      مستاء جدا

43. يرجى الإشارة إلى مستوى من رضا فيما يتعلق إلى التواصل بين الثقافات داخل منطمتك / الشركة. \*  
.Mark only one oval

5 4 3 2 1

راض جدا      مستاء جدا

44. وأكون ممتنا إذا كان سيتم تحسين التواصل بين الثقافات في مؤسستي. \*  
.Mark only one oval

أوافق بشدة

أنا أتفق

أنا أتفق جزئيا

أنا أعترض

أنا لا أوافق بشدة

محايد

45. ما هي المقترحات التي يمكن تقديمها لتحسين استراتيجيات التواصل بين الثقافات داخل مؤسستك؟

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

شكرا لأخذ بعض الوقت للمشاركة في استطلاع الرأي. ونحن نقدر حقا على المعلومات التي قدمتها. ردودكم حيوية في المساعدة على أبحاثنا حول تحليل التواصل بين الثقافات في الشركات الفرنسية التي تقع في دبي.



**Utrecht University**





## Annonces sur des réseaux sociaux

### Annonce sur le forum d'expatriés *Expat.com*

 DUBAÏ ▾ COMMUNAUTÉ ▾ PRATIQUE ▾ EMPLOI IMMOBILIER F

👤 Veuillez contacter Lydia DE WITTE

Description :

Bonjour tout le monde,

En tant que chercheuse à l'Université d'Utrecht (Pays-Bas), je dirige une étude sur la situation plurilingue et la communication interculturelle des entreprises françaises installées à Dubaï.

L'objectif d'une telle recherche consiste à étudier et promouvoir le développement des stratégies de communication interculturelle des entreprises françaises, essentiellement du point de vue de la communication interne entre les employé.e.s issus de cultures et de langues différentes.

Un questionnaire disponible en français ainsi qu'en anglais a été conçu afin d'examiner les expériences, les compétences et les stratégies de communication interculturelle des employé.e.s des entreprises françaises à Dubaï.

Au mois d'avril, les résultats de cette recherche seront présentés aux entreprises participantes et pourront ainsi contribuer à optimiser leur communication interculturelle.

Les questionnaires peuvent être remplis directement en ligne à l'adresse suivante :

en français : [goo.gl/forms/E92XR8q9RiWWGKw82](https://goo.gl/forms/E92XR8q9RiWWGKw82)

en anglais : [goo.gl/forms/tY9AKjlygb43DVL32](https://goo.gl/forms/tY9AKjlygb43DVL32)

en arabe : [goo.gl/forms/Xil0dP4Br0ErwAu82](https://goo.gl/forms/Xil0dP4Br0ErwAu82)

Si vous travaillez ou si vous connaissez des personnes qui travaillent actuellement dans une entreprise française à Dubaï, vous pouvez me contacter.

Je vous remercie d'avance.

Cordialement,

Lydia DE WITTE

**Announce sur les Pages de Facebook de *Dutchies in Dubai, Community of French speaking people living in Dubai, Canadian mums in Dubai, French people in Dubai et Belgian Club Dubai***

Dear all,

As a researcher at the University of Utrecht (Netherlands), I am currently leading a research project on plurilingual and intercultural communication within French companies based in Dubai. The objective of this research is to study and promote the development of intercultural communication strategies of French companies, mainly regarding the internal communication between employees of different cultures and languages. A questionnaire was designed to examine the experiences, skills and strategies of intercultural communication among employees of French companies in Dubai. We are still looking for employees who are willing to fill out this questionnaire: <https://goo.gl/forms/DNXKfhAzfcCNWJGH3>. If you are currently working in a French company in Dubai, we would be very glad if you could help us filling in the questionnaire. Thank you in advance for your valuable contribution to our research.



The image shows a Facebook post with a white background and a dark blue header. The post content is as follows:

**Intercultural Communication on the work floor**

Welcome, thank you for agreeing to take part in this questionnaire analyzing intercultural business communication in French companies located in Dubai. As part of Utrecht University's research, we analyze employees's experiences, strategies and competences of "intercultural communication". By this notion we understand the interaction between people from different nation/cultural backgrounds. This survey will only take 5-10 minutes of your time. Be assured that all answers you provide will be kept in the strictest confidentiality. Please click 'next' to start the questionnaire.

 **Utrecht University**

---

**Intercultural Communication on the work floor**

Welcome, thank you for agreeing to take part in this questionnaire analyzing intercultural business communication in French companies located in Dubai. As part of Utrecht University's research, we analyze employees's experiences,...

[DOCS.GOOGLE.COM](https://docs.google.com)

---

👍 Like    💬 Comment    ➦ Share

✓ Seen by 18

## Annnonce sur le forum d'expatriés *Internations.org*



The screenshot shows the top navigation bar of Internations.org Rotterdam, with icons for Start, Members, Forum (highlighted), Guide, Groups, and Events. The breadcrumb trail reads 'Dubai Expat Q&A » Research Intercult. Communication French companies'. The main title of the post is 'Research Intercult. Communication French companies'. The post is by Lydia de Witte, dated 25 Feb at 13:31, with 1 reply, a last reply on 04 Mar at 16:28, and 53 views. The post content is as follows:

Dear all,  
Currently, I am leading a research project regarding the intercultural communication within French companies located in Dubai. I am still looking for employees who are willing to fill in the questionnaire we carried out in order to analyse their intercultural communication competences and performances. If you are currently working for a French company, please let me know. The questionnaire is available in French, English and Arabic.  
Thank you very much in advance.  
Kind regards,  
Lydia de Witte

On the right side, there is a 'Dubai Forum' sidebar with links to Town Talk, Expat Q&A, Jobs, Housing, and Marketplace.

## Exemple d'une invitation personnelle sur le forum *Internations.org*



The screenshot shows a personal message dated 25 Feb, sent by Lydia de Witte at 13:19 from Rotterdam. The message content is as follows:

Bonjour Monsieur Rollet,  
En tant que chercheuse au département d'interculturel à l'Université Utrecht, je mène une recherche sur la communication interculturelle au sein des entreprises françaises installées à Dubaï. L'objectif d'une telle recherche vise à analyser les modes de communication dans ces entreprises françaises afin de développer des stratégies de communication interculturelle. Un questionnaire en arabe, français et anglais a été conçu pour analyser les expériences et les compétences des employées qui travaillent dans une entreprise française à Dubaï. Je me demandais si vous travaillez actuellement dans une telle entreprise et si je pourrais vous demander quelques questions. Je vous remercie d'avance.  
Bien cordialement,  
Lydia de Witte

## Échange de mails après l'annonce sur *Internations.org*

04 Mar

 **Shah Shah** 16:29 | Dubai ▼



I personally dont work for French co, however the office next door is French aviation co, who i am at very good terms with.

Please feel free to let me know if that can be of any help to you.

Regards

Shah

**Lydia de Witte** 21:55 | Rotterdam ▼

Dear Shah,

Thank you very much for your reply. That's amazing! Do you think it would be possible to ask them to fill out the questionnaire? The research is super interesting. However, we are still looking for more employees who are willing to fill out the questionnaire.

Please find below the links of the questionnaire:  
For English: [goo.gl/forms/p4bavDkiBsUnrj5i2](https://goo.gl/forms/p4bavDkiBsUnrj5i2)  
For French: [goo.gl/forms/SS1KPOeLxe1f3yN22](https://goo.gl/forms/SS1KPOeLxe1f3yN22)

Since I will not be in contact with them directly, do you mind to explain the research a bit and to promote the efficiency of it? The questionnaire will only take 5 minutes of their time and will be kept in the strictest confidentiality.

I would like to thank you very much in advance.

Best regards,

Lydia

12 Mar

**Shah Shah**

07:33 | Dubai ▼

Hi Lydia,

It's Sunday today which is 1st working day in Dubai. I have emailed the survey;s details to the company, though they preferred hard copies, may be because its far more quick and easy.

You should start getting those responses sometime soon.

Meanwhile I will keep my eyes peeled out for any other firm.

Thanks

Shah

**Lydia de Witte**

17:00 | Rotterdam ▼

Dear Shah,

Thank you very much for your effort. I really appreciate it! Your contribution is very valuable to our research. Unfortunately, I cannot send hard copies. But hopefully some of them are willing to fill out the online version of the questionnaire.

Thank you so much again.

Best regards,

Lydia

**Shah Shah**

18:10 | Dubai ▼

Hi Lydia,

Initially I thought I should take some print outs and distribute, but again scanning them all all and sending to you is mission in itself.

I have received the confirmation of my email. Lets hope they fill it up for you and submit.

Regards

Shah