



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Université de Bohême du Sud à České Budějovice

Faculté d'Économie

Département de Gestion Régionale

MÉMOIRE – RÉSUMÉ FRANÇAIS

COOPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE DANS DES  
ORGANISATIONS TCHEQUES-ALLEMANDES A BUT NON  
LUCRATIF

Auteur : Bc. Kateřina Kuthanová

Directeur de mémoire : Prof. Dr. Nadine Rentel

České Budějovice 2019

## **Annotation**

Cette mémoire examine la coopération transfrontalière tchèque-allemande dans le cadre de la communication interculturelle, identifie les problèmes et développe les solutions possibles. La mémoire est divisée en une partie pratique et une partie théorique. La partie théorique décrit d'abord la coopération transfrontalière tchèque-allemande, puis la communication interculturelle, suivie d'une discussion sur le contexte et les méthodes de recherche. Dans la partie pratique, l'auteur effectue d'abord une analyse séquentielle des données collectées par des entretiens menés avec des personnes travaillant dans l'organisation Tandem. Les résultats de l'analyse sont interprétés, les problèmes relevant de la coopération de Tandem sont identifiés et les solutions possibles développées. Un glossaire divisé en deux parties, récapitulant les définitions des termes pertinents des deux premiers chapitres théoriques de cette mémoire, est listé à la fin de ce travail. Un résumé en français résumant tous les points importants et les conclusions est joint à la mémoire. Le but de cette mémoire est de répondre à la question de recherche suivante : « Défis linguistiques et interculturels de la coopération transfrontalière tchèque-allemande à but non lucratif : Le cas de l'organisation Tandem. »

Mots-clés :                   Coopération transfrontalière, organisations à but non lucratif, communication interculturelle

La coopération transfrontalière joue un rôle important non seulement dans la politique européenne, mais aussi dans le soutien au développement durable des régions et des pays européens, en réduisant les différences de niveaux et de conditions de vie des citoyens concernés en travaillant ensemble et en relevant des défis communs. Il existe de nombreuses études et articles traitant de l'importance croissante de la coopération transfrontalière dans l'intégration européenne et de l'attention portée aux régions frontalières des pays. Citons comme exemples « Comprendre la coopération transfrontalière européenne : un cadre d'analyse » (2012 ; anglais : *Understanding European Cross-border Cooperation: A Framework for Analysis*) de L. De Sousa ou « Développement de la coopération transfrontalière et la création d'eurorégions en République slovaque » (2007 ; anglais : *Development of Cross-border Cooperation and Creation of Euroregions in the Slovak Republic*) de M. Halás. Compte tenu de ce qui précède, la coopération transfrontalière en Europe est importante pour rapprocher les pays et contribue à renforcer l'image de l'Europe unifiée.

Personnellement, j'estime que la coopération transfrontalière est un sujet intéressant qui prend de plus en plus d'importance dans le développement de la coopération entre pays européens, où des organisations établies dans différents pays doivent faire face à des défis linguistiques et interculturels. Cependant, il existe peu d'études et de publications sur le thème de la coopération transfrontalière des organisations tchèques-allemandes à but non lucratif, par exemple « La coopération transfrontalière dans la région frontalière allemande-tchèque-polonaise au tournant du siècle » (2002 ; anglais : *Cross-Border Cooperation in the German-Czech-Polish Border Region at the Turn of the Century*) de P. Jurczek, ou « Coopération transfrontalière en

Europe centrale et orientale : des ponts en clôture? » (2008 ; anglais : Cross-border cooperation in Central and Eastern Europe: Fences into bridges?) de K. Mirwaldt. J'ai donc décidé d'essayer de développer ce sujet dans la mémoire, ce qui pourrait apporter des avantages aux régions tchèques et allemandes collaborant au-delà des frontières ou les avertir des risques potentiels pouvant survenir lorsque les défis linguistiques et interculturels de la coopération transfrontalière ne sont pas considérés assez profondément.

Le but de la mémoire était de décrire la coopération transfrontalière tchèque-allemande, d'identifier les problèmes et de développer des solutions possibles. Pour atteindre cet objectif, l'organisation Tandem et ses deux centres – l'un à Pilsen en République tchèque et l'autre à Ratisbonne en Allemagne – ont été choisis à titre d'exemple. Dans l'introduction de la mémoire, il a été supposé que la langue et la culture pourraient être la principale source de problèmes au sein de Tandem. Il était basé sur le fait que les employés vivent dans des pays différents, parlent des langues maternelles différentes et ne partagent pas la même culture. La question de la recherche était donc la suivante : « Défis linguistiques et interculturels de la coopération transfrontalière tchèque-allemande à but non lucratif : Le cas de l'organisation Tandem. »

Pour répondre à cette question, la mémoire a tout d'abord été divisée en deux chapitres, qui fournissaient les bases théoriques de la coopération transfrontalière tchèque-allemande et de la communication interculturelle. Afin de contextualiser le sujet, nous avons tout d'abord porté notre attention sur la description de la coopération transfrontalière en général, puis sur celle des organisations à but non lucratif, avant de présenter l'organisation Tandem. Le deuxième chapitre a ensuite été consacré à la discussion sur la communication interculturelle. Ce chapitre a été introduit par le sujet de la communication en général. Ensuite, une attention a été faite à la communication interculturelle, au rôle de la proximité culturelle et linguistique des régions dans la coopération transfrontalière et aux solutions possibles aux problèmes interculturels et linguistiques.

Sur la base de ces deux chapitres, un questionnaire a été préparé, des entretiens avec les employés de l'organisation Tandem ont été menés et les données nécessaires à l'analyse ont ainsi été collectées. Un chapitre sur le contexte et les méthodes de recherche utilisées a suivi. Dans ce chapitre, les entretiens ont été préparés, les interviewés ont été présentés, le déroulement de l'entretien a été décrit, et la manière dont les transcriptions

ont été réalisées, ainsi que la manière dont les particularités linguistiques ont été marquées, ont été expliquées. Ce chapitre constitue un pont entre les chapitres théoriques et pratiques.

Les trois derniers chapitres constituent la partie pratique. Le chapitre contenant l'analyse représente la partie la plus importante de cette mémoire car il constitue la base des résultats de la mémoire, c'est-à-dire pour l'interprétation et l'identification des problèmes. Ce chapitre a été introduit par analyse séquentielle. Un tableau résumant l'analyse séquentielle a été créé et une description de la manière dont les entretiens ont été divisés en séquences a été fournie. Le choix des sections des entretiens représentant les principaux sujets a ensuite été expliqué et l'analyse des sections importantes pour répondre à la question de recherche a été réalisée.

Les résultats des entretiens ont été interprétés et des problèmes de coopération au sein de l'organisation Tandem ont été identifiés, à la fois par rapport aux chapitres théoriques de cette mémoire.

Dans le premier chapitre, nous avons appris que le rôle des frontières a beaucoup évolué au cours de l'histoire de l'Europe, allant des objectifs initiaux uniquement de protection, aux tentatives visant à réduire l'effet des frontières depuis les années 50 en raison de la croissance de le soutien au développement régional, à l'éducation, aux infrastructures et à l'environnement des régions frontalières.

L'existence d'instruments européens tels qu'Interreg et Interreg A contribue à promouvoir la coopération transfrontalière par le financement de projets. En outre, les régions de niveau NUTS ont été établies afin de soutenir le développement des régions frontalières.

Cependant, le développement de la coopération transfrontalière tchèque-allemande a été affecté négativement par les changements politiques en Europe (par exemple, le contrôle allemand des Sudètes dans la République tchèque actuelle ou l'introduction du Rideau de fer) dans la seconde moitié du XXe siècle. Cela a eu un impact important sur les relations entre les deux pays et a également provoqué des disparités socio-économiques persistantes au sein des régions frontalières. Par conséquent, de nombreux points faibles de la coopération transfrontalière entre la République tchèque et l'Allemagne doivent encore être adressés. Néanmoins, les relations entre les régions frontalières se développent toujours à travers des intérêts partagés et des travaux sur des

projets communs, ce qui entraîne une plus grande participation à la coopération transfrontalière.

Après avoir discuté des organisations à but non lucratif en général, l'organisation Tandem, qui avait été choisie comme exemple illustratif d'une organisation tchèque-allemande à but non lucratif, a été présentée. Les Centres de Coordination des Echanges de Jeunes tchèques et allemands, appelés « Tandem », sont deux organisations distinctes, l'une établie à Pilsen, en République tchèque, et l'autre à Ratisbonne, en Allemagne. Cependant, elles travaillent ensemble et partagent une mission commune et même le nom. Leur mission est de promouvoir l'apprentissage mutuel, la compréhension et la coopération étroite entre les jeunes de République tchèque et d'Allemagne, qui jouent un rôle important dans le contexte de l'apprentissage et de la compréhension culturels. Ils participent à la mise en œuvre des projets et des propositions. Ils participent également à des programmes impliquant des jeunes de pays tiers.

Tandem est une organisation à but non lucratif très particulière. Tandem à Pilsen est subordonné à l'Université de Bohême de l'Ouest à Pilsen (tchèque : Západočeská univerzita v Plzni) et financé par le Ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et du Sport de la République tchèque (tchèque : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky). Cependant, Tandem à Ratisbonne relève du Conseil bavarois de la jeunesse (allemand : Bayerischer Jugendring) et est financé par la Bavière, la Saxe et le Ministère fédéral de la Famille, des Personnes âgées, des Femmes et de la Jeunesse. (allemand : Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen et Jugend). Néanmoins, les deux Centres de Coordination décident à une session conjointe du Conseil tchèque-allemand de la jeunesse.

Le deuxième chapitre a tout d'abord souligné l'importance de la communication en général, en accentuant que durant notre vie, nous n'avons pas d'autre choix que de communiquer. Nous interagissons avec des personnes aussi bien dans notre vie privée que professionnelle. Même si nous ne le voulons pas, nous communiquons. Par exemple, notre langage corporel seul exprime souvent ce que nous pensons, ce que nous voulons ou ce que nous sentons. Nous ne pouvons tout simplement pas tout contrôler et nous envoyons toujours des signaux même sans dire un mot.

La communication est cruciale dans la plupart des emplois et des postes, et est indispensable au succès. Un manque de communication peut conduire à un échec. C'est

pourquoi il est essentiel de prêter attention à la communication lors de la collaboration avec d'autres personnes, ce qui est valable pour tous les types de coopération (y compris la coopération transfrontalière). De plus, dans la coopération transfrontalière, la culture qui n'est pas partagée et le langage commun utilisé peuvent être à l'origine de malentendus dans la communication. Les malentendus interculturels peuvent même avoir un impact plus négatif sur les résultats du processus de communication interculturelle que les erreurs de langage concernant le lexique ou la grammaire. L'étude « L'utilisation du langage corporel dans l'apprentissage et l'enseignement des langues étrangères » (2008 ; anglais : *The Use of Body Language in Foreign Language Learning and Teaching*) de M. et S. Hişmanoğlu, entre autres, aborde ce sujet tout en soulignant qu'outre l'étude de ce qui est grammaticalement correct, il est également très important d'étudier ce qui est approprié sur le plan socio-pragmatique et socio-sémantique dans une langue étrangère pour prévenir la survenue de malentendus interculturels ou de problèmes de communication.

Les relations entre les cultures et la langue utilisée dans la coopération sont des facteurs clés qui jouent un rôle dans toutes les communications internationales. Les disciplines scientifiques qui traitent de ce qu'un locuteur dit, de son intention et des conséquences culturelles d'un énoncé (un message) sur le résultat du processus de communication sont la pragmatique et la sociolinguistique. La façon dont un locuteur communique son intention est influencée par les normes sociales. Les normes sociales, en tant que produit culturel, influencent donc la manière dont le message sera perçu (par exemple, les normes de politesse ou les normes de relation directe/indirecte).

Dans le contexte de la communication interculturelle, il est donc toujours important de se rappeler que ce qui est normal pour nous et pour notre culture ne doit pas nécessairement l'être pour les autres, car chacun porte sa culture en soi. Nous devrions toujours nous adapter à la situation dans laquelle nous nous trouvons, essayer de la comprendre et de nous y adapter. Nous devrions toujours être conscients des différences de communication formelle et informelle entre les cultures impliquées dans la communication, ainsi que des différences de communication verbale, non verbale et paraverbale entre les cultures. Cela signifie, par exemple, que lorsque vous travaillez avec des personnes d'une autre culture, vous devez savoir quelles adresses et quel type de comportement sont généralement polis dans les relations formelles. Nous devons également faire attention à nos gestes qui peuvent être impolis dans une autre culture ou

à proximité de la deuxième personne, car dans certaines cultures, être trop près de quelqu'un peut rendre la personne mal à l'aise. Lorsque vous rencontrez des personnes d'une autre culture pour la première fois, nous devrions essayer d'utiliser des salutations similaires/symétriques pour éviter les moments désagréables.

Nous devrions également acquérir une plus grande conscience de soi pour mieux comprendre les autres cultures, vaincre l'ethnocentrisme, les clichés et les préjugés, développer une empathie pour les autres cultures et comprendre qu'une personne d'une autre culture peut percevoir notre comportement différemment de ce que nous supposons. La métacommunication est également un bon moyen d'améliorer notre communication. Nous devons également nous rappeler qu'étudier une langue étrangère pour communiquer avec une personne qui parle une langue différente n'est jamais suffisant, car chaque langue fait partie d'une culture et que, si nous ne comprenons pas cette culture, cela peut provoquer des malentendus dans la communication.

Cependant, il est possible que la communication interculturelle ne joue pas un rôle dans une équipe multiculturelle, car nous ne sommes pas enfermés dans notre culture. Nous pouvons être plus ouverts d'esprit ; nous pouvons prendre nos propres décisions. La communication interculturelle en coopération peut apporter des difficultés, mais elle peut aussi enrichir la coopération.

Dans la coopération transfrontalière tchèque-allemande, la barrière de la langue ne semble généralement pas être le principal problème, car la capacité de la population tchèque vivant près de la frontière allemande à parler allemand est très bonne. Néanmoins, malgré le fait que la culture tchèque soit très similaire à la culture allemande, en raison des événements historiques du siècle dernier, il subsiste toujours une réticence générale à coopérer.

Pour analyser les données et répondre ainsi à ma question de recherche « Défis linguistiques et interculturels de la coopération transfrontalière tchèque-allemande à but non lucratif : Le cas de l'organisation Tandem. » basée sur la recherche qualitative, un questionnaire a été préparé et des entretiens semi-structurés avec les employés de l'organisation Tandem ont été menés. Cette méthode de recherche a permis de recueillir des données textuelles qualitatives nécessaires à l'analyse. De plus, cette méthode offrait en particulier un équilibre entre la flexibilité des entretiens ouverts et le ciblage d'une enquête structurée. Par conséquent, même si j'ai défini la structure des questions des



entretiens, j'avais toujours la liberté de poser quelques questions supplémentaires au cours des entretiens quand je les ai considérées appropriées (par exemple lorsque les personnes interrogées ont dit quelque chose qui a révélé d'autres questions potentielles qui auraient pu être posées, et qui pourraient être utiles pour l'analyse) ainsi qu'à la fin des entretiens.

Avant de mener les entretiens, j'avais préparé des directives pour entretiens, que j'ai utilisées lors des entretiens et que je suivais question par question. Le questionnaire était divisé en trois sections :

- 1) **questions d'échauffement** : commençant l'entretien avec des questions simples (demander aux personnes interrogées de se présenter, et demander leur attitude personnelle à l'égard du travail au sein de l'organisation, ce qui conduit naturellement à la deuxième section),
- 2) **questions clés** : représentant la partie la plus importante de mon analyse (divisée en trois blocs, en théorie, le premier est lié au sujet de la coopération transfrontalière et des influences du passé et du présent sur cette coopération, le second est lié aux questions linguistiques dans la communication de l'organisation et le troisième aux questions interculturelles), suivie de
- 3) **questions de clôture** : clôturant l'entretien de manière positive et naturelle et donnant aux interviewés l'occasion de poser des questions ou d'ajouter quelque chose.

L'objectif était de faire en sorte que les entretiens soient aussi similaires que possible afin de pouvoir rassembler et parfois même comparer les réponses des interviewés.

Pour élaborer mon questionnaire, j'avais utilisé le guide de rédaction de questions d'entretien intitulé « Quelques stratégies pour élaborer des guides d'entretien » (1970 ; anglais : Some Strategies for Developing Interview Guides) de l'Université Harvard. J'ai décidé d'enregistrer ces entretiens pour pouvoir mieux me concentrer sur la conduite des entretiens et sur l'établissement de relations avec les personnes interrogées. J'utilise l'enregistrement plus tard pour faire les transcriptions des entretiens et pour l'analyse finale par la suite.

N'ayant aucune connaissance de la nationalité de mes interviewés ni de leur langue maternelle (tchèque ou allemand), j'ai préparé un questionnaire bilingue tchèque-anglais, car je ne connais que quelques bases de l'allemand.

Depuis le début, j'ai préféré faire des entretiens en face-à-face, car je trouve cela le plus confortable et naturel pour les deux côtés (moi et les interviewés), et interroger chacun de mes interviewés de manière indépendante car la plupart des questions se rapportent directement à l'interviewé, et cela contribue également à assurer leur rondeur.

Comme j'étais toujours en Turquie pour faire mon stage à ce moment-là, lorsque je voulais mener les entretiens, une réunion en face à face avec les employés de Tandem en personne aurait été hors de question. La seule autre possibilité de mener les entretiens était donc via Skype ou d'autres applications de réunion en ligne. Néanmoins, lorsque j'ai terminé mon stage sans avoir passé les entretiens, je suis rentré en République tchèque et j'ai vu une autre possibilité de mener les entretiens – en voyageant à l'organisation Tandem de Pilsen, qui avait même été proposée par mes interviewés.

Cependant, en raison de certaines difficultés, par exemple une mauvaise gestion du temps de mon côté et les vacances d'été des employés de Tandem qui ont suivi, ainsi que le manque de temps qui s'ensuit pour terminer ma thèse, la réunion en personne n'a pas pu être gérée. J'ai été obligé de rencontrer mes interviewés via une application de réunion en ligne.

J'ai contacté les deux centres de l'organisation Tandem – celui de Pilsen ainsi que celui de Ratisbonne – par email. Dans les émaux, je me suis présenté, j'ai décrit ma mémoire et je leur ai demandé poliment s'ils seraient disposés à faire quelques entretiens avec moi aux fins de la mémoire. J'ai reçu une liste de quatre personnes et leurs émaux de contact. Comme il y avait deux contacts de l'organisation Tandem à Pilsen ainsi que deux contacts de celui à Ratisbonne sur la liste, ma première idée était de mener un entretien du côté de l'organisation en République tchèque et un autre en Allemagne, car je pensais que cela pourrait apporter des perspectives intéressantes des deux côtés. Une autre idée était de me concentrer uniquement sur l'un des côtés de l'organisation où je mènerais un entretien très complexe ou deux entretiens plus courts.

Au moment où mon questionnaire était terminé et que j'étais prête pour les entretiens, malheureusement, les employés de l'organisation Tandem à Ratisbonne voulant faire des entretiens avec moi étaient en vacances. Finalement, j'ai décidé de faire

deux entretiens dans l'organisation Tandem à Pilsen pour pouvoir recueillir et parfois comparer les réponses des deux interviewés.

J'avais donc deux interviewés : Jan Lontschar, directeur de l'organisation Tandem à Pilsen, et Lucie Tarabová, directrice adjointe de l'organisation Tandem à Pilsen.

Les deux entretiens ont eu lieu le même jour. Néanmoins, un problème est survenu après la fin des entretiens. J'ai vérifié les enregistrements audio des conversations avec les interviewés que j'avais effectuées via l'enregistrement audio de Microsoft sur mon ordinateur et j'ai découvert que leur voix n'avait pas été enregistrées du tout (il n'y avait que du « bruit », pas même un mot des interviewés) mais ma voix pouvait être entendue sans problème. J'avais vérifié la technique la veille des entretiens et tout allait bien (cependant, c'était sur Skype et non sur Adobe Connect que nous utilisions pour les entretiens réels qui avait été proposés par le directeur). Malheureusement, comme j'étais très nerveuse en parlant au directeur, j'ai oublié de faire un enregistrement de sauvegarde en utilisant un autre appareil électronique (même si je l'avais prêt). Cependant, j'ai fait un enregistrement de sauvegarde de mon entretien avec la directrice adjointe. Je l'ai interviewée juste après le directeur et j'en ai enregistré via Audio Recorder sur mon téléphone et avec Microsoft Audio Record en même temps), et sa voix enregistrée via Audio Recorder sur mon téléphone est sans problèmes, ainsi que la mienne. Seules sa permission d'enregistrer et le début de la première question manquaient (car j'avais commencé à enregistrer au téléphone un peu plus tard).

J'ai essayé de résoudre ce problème en essayant de clarifier les deux conversations via Audacity, un éditeur audio et enregistreur, mais malheureusement, cela n'a pas fonctionné, car la « piste sonore » de la voix des interviewés était apparemment totalement absente.

Finalement, j'ai décidé de demander au directeur de refaire une interview avec moi. Il était occupé mais a finalement accepté, et j'ai fait la nouvelle interview avec lui (et je l'ai enregistrée sur mon téléphone avec Audio Recorder et sur de nombreux autres appareils). La deuxième interview avec le directeur était un peu plus courte que la précédente, néanmoins, il a de nouveau répondu à toutes les questions et le contenu était le même que précédemment. J'ai également enregistré le permission d'enregistrer manquante de la directrice adjointe et le début de la première question (via un appel téléphonique).

Pour faire les transcriptions des interviews enregistrées, j'ai utilisé un logiciel appelé FOLKER, un éditeur permettant de créer des transcriptions à partir de fichiers audio. Contrairement à d'autres outils de transcription, FOLKER a pour seul objectif l'analyse de la conversation. Il y a donc moins de fonctions et il est beaucoup plus facile à utiliser que d'autres solutions logicielles. Cet outil est largement utilisé à des fins de recherche et d'enseignement. Cela m'a permis de rédiger efficacement les transcriptions des entretiens tout en préservant le caractère naturel et multipartite des entretiens, ce qui était donc approprié aux fins de l'analyse.

De plus, j'ai choisi ce logiciel tel qu'il nous a été présenté à l'Université des Sciences Appliquées de Zwickau (allemand : Westsächsische Hochschule Zwickau) en Allemagne au cours du second semestre de nos études de master et je me suis déjà familiarisée avec ce logiciel tout en travaillant sur mon projet de recherche réalisé dans le cadre du « Multilinguisme » cours à ladite université.

J'ai transcrit la majorité de ce qui a été dit. La durée totale des enregistrements transcrits est de 28 minutes et 50 secondes. Les exceptions non transcrites sont les suivantes : texte non pertinent ou bouts de langue.

L'analyse séquentielle est la méthode choisie pour analyser les données des entretiens. Il a permis d'évaluer les données collectées dans l'ordre et en fonction des thèmes principaux.

L'entretien a été divisé en six séquences principales. La première consistait à expliquer aux interviewés le déroulement de l'entretien, en leur demandant s'ils avaient l'occasion de passer en revue les questions et si toutes les questions étaient claires. Cette partie n'a pas été enregistrée car elle n'est pas importante pour l'analyse. Demander la permission d'enregistrer l'entretien et d'utiliser les enregistrements à mes fins académiques suivies dans la deuxième séquence. J'ai commencé à enregistrer les entretiens ; cette partie incluse. L'entretien il-même comprend trois séquences principales : des questions d'échauffement (cinq questions), des questions clés (treize questions), qui servent de base principale à l'analyse, et des questions de clôture (trois questions). La dernière séquence consiste à exprimer mes remerciements aux interviewés et à continuer à parler un peu plus de mes études et de ma mémoire.

Il y avait aussi cinq questions au total qui avaient été posées lors des entretiens et qui n'avaient pas été planifiées auparavant. Il était parce qu'il manquait quelque chose

dans les réponses des interviewés ou qu'on leur demandait de développer un sujet. Par contre, une question n'a pas été posée du tout au cours de l'un des entretiens, l'interviewé ayant déjà répondu à cette question au début de l'entretien (questions clés, question numéro 7) et deux questions (questions clés, questions numéro 10 et numéro 11) ont été posées comme une question car elles sont très connectées.

La partie clé de l'entretien (les questions clés et la première question des questions de clôture que j'ai considérée très importante pour l'analyse finale) a été divisée en dix séquences plus petites en fonction des sujets. Le temps de réponse des sujets enregistrés et joints varie de 01'40'' pour le plus long (réponse du directeur à la question numéro 2 des questions clés) à 00'10'' pour le plus court (réponse de la directrice adjointe à la question numéro 4 des questions clés).

Ces dix séquences plus petites, qui sont les plus pertinentes pour l'analyse, ont été classées dans le tableau de l'analyse séquentielle. Le tableau est divisé en parties suivantes : une colonne avec le numéro de « séquences », une colonne avec le « temps » à partir de quand jusqu'au moment où l'enregistrement de la séquence a été effectué, suivie d'une colonne avec les « locuteurs » (les interviewés) de la séquence, puis les « sujets » et le « contenu » des extraits sont présentés dans le tableau. Enfin, la dernière colonne intitulée « pertinence pour la question de recherche » résume les informations nécessaires pour répondre à la question de recherche de cette mémoire.

Cette partie de l'entretien résumée par le tableau consistait en un échange de questions-réponses. Il y avait donc toujours deux locuteurs (l'intervieweur et l'interviewé). Cependant, seul le « contenu » des réponses des interviewés est noté, car les questions de l'intervieweur sont déjà résumées dans les « sujets ».

Dans les autres séquences qui ne figurent pas dans le tableau, certaines parties de l'entretien n'étaient pas basées sur un échange question-réponse et il n'y avait donc qu'un seul locuteur. Le premier expliquait aux interviewés comment se déroulerait l'entretien (le locuteur était l'intervieweur – moi), le second cas était la permission d'enregistrer l'entretien (les locuteurs étaient les interviewés) et le dernier était l'expression des remerciements aux interviewés (le locuteur était l'interviewé). Le reste des séquences était basé sur un échange question-réponse.

Afin d'analyser les entretiens et donc de répondre à la question de recherche de la mémoire, dix sujets importants des entretiens ont été choisis. Le but de l'analyse est de

compléter et – si possible – de comparer les réponses des interviewés. Les dix sujets sont les suivants :

- 1) perception de l'importance de la coopération transfrontalière entre les régions frontalières en général et entre les régions tchèques-allemandes en particulier,
- 2) influence du nationalisme croissant en Europe sur la coopération transfrontalière entre régions frontalières,
- 3) influence des changements politiques de la seconde moitié du siècle dernier sur la coopération des Tchèques et des Allemands au sein de l'organisation Tandem (différences persistantes en matière de niveau de vie, clichés, préjugés, etc.),
- 4) utilisation des langues au travail,
- 5) attitudes linguistiques,
- 6) solutions aux problèmes linguistiques dans l'organisation Tandem,
- 7) perception des aspects linguistiques et interculturels de la coopération,
- 8) perception de l'utilisation de la communication non verbale comme utile pour soutenir la communication verbale et éventuellement pour prévenir les problèmes de langage en coopération,
- 9) solutions aux problèmes liés aux différences culturelles dans l'organisation Tandem, et
- 10) place à améliorer au sein de l'organisation Tandem en matière de communication.

Comme il ressort de l'analyse des dix sujets et de leur interprétation, l'organisation Tandem ne semble pas avoir de problèmes liés aux aspects linguistiques et interculturels de leur coopération. Cela s'explique par le fait qu'ils ont des équipes tchèques-allemandes, que les employés maîtrisent généralement très bien la deuxième langue, que les clichés et les préjugés sont en train d'être vaincus et que de bonnes relations entre les Tchèques et les Allemands vivant à la frontière ont été renouvelées après les changements politiques de la deuxième moitié du siècle dernier, ainsi que par le fait que l'organisation Tandem travaille intensément au sujet du culturalisme et du multiculturalisme depuis cinq ans.

Cependant, il est apparu que Tandem avait des problèmes opérationnels et de communication en général. Les problèmes opérationnels sont probablement liés au fait que Tandem Pilsen et Tandem Ratisbonne sont deux organisations distinctes qui fonctionnent différemment. Les problèmes généraux de communication semblent être liés aux différences de personnalités et aux différences de perception entre hommes et

femmes. Des solutions possibles aux problèmes opérationnels et de communication de l'organisation Tandem ont ensuite été développées.

En ce qui concerne les problèmes opérationnels, comme ils sont causés par des circonstances extérieures, le processus de résolution de problèmes en sept étapes de John Dewey (décrit au Chapitre 2) ainsi que l'amélioration de la communication à propos de ces problèmes ont été suggérés.

En ce qui concerne les problèmes de communication, des suggestions ont été faites aux individus et à l'équipe. Les suggestions pour les individus sont principalement liées au fait que chaque personne est différente. Il est donc recommandé par exemple développer l'empathie et la compréhension, être ouvert à des opinions différentes et surtout ne pas avoir peur de la métacommunication entre collègues, ou même être conscient du fait que les pensées d'une personne qui parle peuvent être comprises différemment par le partenaire de communication, qui peut également comprendre le but de la communication différemment. Il est suggéré à l'équipe d'organiser des événements sociaux réguliers avec des collègues pendant leur temps libre (par exemple, une journée dans la nature ou un petit-déjeuner partagé le lundi au travail). Si cela échoue, des réunions régulièrement organisées pour les employés afin de discuter de problèmes de communication ou l'invitation d'un coordinateur de la communication professionnel d'une entreprise externe à les aider à résoudre ces problèmes, sont proposées.

Cette mémoire a fourni une description de la coopération transfrontalière tchèque-allemande et de la communication interculturelle, une analyse de dix sujets principaux choisis lors des entretiens, une interprétation et une identification des problèmes rencontrés dans le cadre de la coopération en Tandem et un développement de solutions possibles pour cette organisation, dans le cadre méthodologique donné.

Un glossaire divisé en deux parties récapitulant les définitions des termes pertinents des deux premiers chapitres théoriques de cette mémoire est présenté à la fin de cette mémoire.

Les résultats de cette mémoire ont apporté des conclusions intéressantes, à savoir le cas très particulier de l'organisation Tandem, où les défis linguistiques et interculturels ne jouent pas un rôle important. Ils ont toutefois souligné l'importance de la communication sur le lieu de travail en général.

En raison des contraintes spatiales de cette mémoire, cependant, d'autres perspectives (par exemple les perspectives des employés de Tandem Ratisbonne, tchèques ou allemandes, ou des employés allemands travaillant à Tandem Pilsen) ne sont pas abordées, mais pourraient être intéressantes pour d'autres recherches.

Dans cette mémoire, je me suis d'abord concentré sur les défis linguistiques et interculturels de la coopération de Tandem. Cependant, ma recherche a révélé différents aspects problématiques de leur communication : différences dans la personnalité des personnes et différences entre les perceptions des hommes et des femmes dans l'un des centres. Par conséquent, dans une éventuelle recherche future, la méthodologie devrait être encore plus spécialisée. Par exemple, au niveau de la langue, il pourrait être intéressant d'étudier les différences d'expression entre les individus, ainsi que les différences entre les hommes et les femmes à cet égard, en prenant en compte beaucoup plus d'entretiens, afin de pouvoir comparer les résultats au sein de l'organisation.