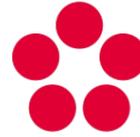




Westsächsische Hochschule Zwickau  
University of Applied Sciences



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

MÉMOIRE DE RECHERCHE

# De L'Importance de la gestion de la communication au sein des équipes- projets interculturelles et virtuelles

## — Une Étude de cas

Directrice de Mémoire

**Prof. Dr. Phil. Doris FETSCHER**

**Christelle MIRAMON**

Master 2 Gestion de Projets Régionaux et Européens

Université Bretagne-Sud / Westsächsische Hochschule Zwickau / Jihočeská  
univerzita v Českých Budějovicích

Année universitaire 2021/2022

## **Remerciements**

La rédaction de ce mémoire de fin d'études est l'occasion d'adresser mes plus sincères remerciements aux personnes grâce à qui mes projets de parcours universitaire et professionnel peuvent devenir réalité.

Un grand merci aux directeurs de la formation du Master de Gestion de Projets Régionaux et Européens, Mme Doris FETSCHER, M. Kamil PÍCHA et M. Jörg ULBERT pour avoir offert à leurs étudiants l'opportunité d'acquérir un panel de connaissances et de compétences variées au moyen d'un riche curriculum pluridisciplinaire au cœur d'un environnement interculturel dynamique et stimulant. Je les remercie tout particulièrement pour leur compréhension, leur souplesse et leur patience sans lesquels je n'aurais pu mener à terme mes études.

Je remercie chaleureusement Prof. Dr. Phil. Doris FETSCHER pour son rôle d'accompagnement et de soutien tout au long ce travail de recherche, pour avoir honoré au mieux sa mission de tutrice de mémoire en dépit de la charge de travail qui lui incombe par ailleurs en tant qu'enseignante-chercheuse. Je la remercie pour avoir cru en mes capacités ainsi que pour avoir su me donner les bons conseils et les bonnes directions dans le souci de me procurer les meilleures conditions possibles à la réussite de cette dernière étape.

Enfin, je remercie ma mère Mme Christine LEBOUTET pour la relecture et la correction du texte, mais surtout pour son soutien indéfectible dans une phase difficile de ma vie, ainsi que Martin UDERKIEWICZ pour son soutien émotionnel, son énergie et sa positivité communicative dans une période où j'en avais le plus besoin.

## **Abstract**

### **Communication management practices within intercultural remote teams: a case study**

Mastering communication is the key to successful project management. While stressing the importance of communication within any working team has become a commonplace, the latter seems often helpless when it comes to implementing this principle on-site.

In addition, there is an ongoing requirement for pre-existing communication management methods to be continuously adapted to ever-changing work environments.

First of all, in today's globalized society, the frequencies of intercultural interactions have dramatically increased and international teams have become mainstream within the workplaces. Therefore, interculturalism is nowadays a core issue in internal communication as well as a challenge for the coworkers' cooperation and productivity.

Furthermore, in the digital age, information and communication technologies (ICT) are introducing new opportunity for extending the scope of cooperation beyond borders so that interregional projects rely increasingly often on remote teams. However, the virtual space transforms the interaction modes between the individuals and, unlike in a physical space, tailored strategies regarding the communication is necessary to ensure group cohesion.

The following research focuses on a case study of the communication management within an international remote team. This case offers a point of departure to analyze cross-effects of both interculturality and virtuality on the communicative effectiveness between the working partners as well as their overall impacts on the project progress. Besides, the given team proves to have little knowledge in basic communication management, hence this case study aims to evaluate the different aspects of the project management process that could be affected by the lack of an appropriate communication strategy. Then, the results of the data analysis will be confronted with the scientific literature in an attempt to find some problem-solving communication management practices that would especially apply to intercultural and virtual working teams.

Key Words: internal communication management ; communication practices / strategies ; interculturality ; cross-cultural communication ; remote team ; virtual communication ; ICT.



3.3.2. Transcription .....	51
3.4 - E-mails et SMS.....	52
3.5 – Journal de bord de l’équipe WHZ .....	55
IV – Analyse.....	56
4.1 – Divergences dans les représentations conceptuelles du projet .....	56
4.2 – Déficit généralisé de la motivation chez les co-équipiers .....	61
4.2.1 – Engagement des individus dans la communication.....	61
4.2.2. Attribution subjective des rôles en fonction des interactions.....	63
4.3 – Faible degré d’allocentrisme .....	65
4.3.1 – Intérêt porté à autrui .....	65
4.3.2 – Dispositions d’écoute et d’empathie .....	66
4.4 – Impacts du multilinguisme dans la communication .....	69
4.5 – Impact de l’interculturalité .....	71
4.5.1 – La culture en tant que marqueur d’appartenance à un groupe-nation .....	72
4.5.2 – La culture en tant que marqueur d’appartenance à un groupe socio-professionnel .....	76
V – Discussion .....	81
5.1 – Gestion de l’imperfection humaine dans la communication interpersonnelle .....	81
5.1.1 - Conscientisation du langage et du comportement .....	81
5.1.2 – Guide déontologique relatif aux pratiques communicationnelles au sein de l’équipe de travail.....	83
5.2 – Pallier aux chocs culturels reflétés dans la communication .....	84
5.2.1 – La compétence interculturelle .....	84
5.2.2 – La démarche interculturelle.....	85
5.2.3 – De la communication interculturelle à la création d’une culture tierce .....	87
5.3 – Petit précis pour une gestion efficiente de la communication virtuelle.....	87
5.3.1 – Sélection stratégique des outils de communication à distance.....	88
5.3.2 –Une approche managériale hybride et flexible.....	89

5.3.3 – De l’importance du corps et de l’incarnation humaine dans la communication virtuelle.....	90
5.3.4 – Créer des espaces de team building virtuels.....	91
4.6 - Impact des ICT sur les processus interactionnels virtuels.....	92
4.6.1 – Observation des pratiques de communication virtuelle et leurs résultats .....	92
4.6.2 – Impact de la communication virtuelle sur les relations interpersonnelles .....	96
Conclusion.....	98
Bibliographie.....	101
ANNEXES .....	107

## Introduction

Lorsque sont abordés les thèmes de l'ingénierie de projet et de la communication, l'imaginaire collectif y associe très fréquemment la célèbre bande-dessinée *How a project really work* du site internet *Project Cartoon*<sup>1</sup>. Le visuel met en scène un projet de construction simpliste d'une balançoire arrimée à un arbre. Le concept de départ subira pourtant autant de modifications substantielles qu'interviendront de nouveaux intermédiaires dans le processus de fabrication et le produit fini sera finalement très éloigné de la commande originelle. Cette représentation métaphorique de l'évolution chaotique d'un projet a le mérite d'illustrer de manière ludique et efficace le rôle déterminant de la communication sur la mise en œuvre d'un projet et ses résultats.

Aussi, depuis l'émergence dans les années 1960 des modèles de gestion en mode projet dans les travaux scientifiques nord-américains (Garel, 2003), en passant par l'enracinement de ces pratiques de management dans le monde de l'entreprise à partir des années 1980 (ibid.) jusqu'à aujourd'hui, la littérature scientifique, prolifique à ce sujet, n'a de cesse de placer la communication au cœur des processus de gestion. C'est dans cette mouvance qu'ont vu le jour les premières normes de gestion de projet PMBOK (*Guide du Corpus des Connaissances en Management de Projet*) et ISO 21500 (*Lignes directrices sur le management de projet*). Aujourd'hui références internationales incontestées dans le domaine de l'ingénierie de projet, il convient de souligner que ces normes ont intégré dès leurs premières versions (respectivement 1996 et 2012) tout un pan stratégique s'appliquant à la communication entre les parties prenantes, en vue d'en garantir sa limpidité et sa fluidité.

Si la communication constitue la pierre angulaire d'une gestion de projet réussie, sa planification ne doit pas être détachée de son contexte spécifique, qu'il s'agisse de l'espace géographique sur lequel la coopération s'étend ou encore de la diversité des profils relatifs aux individus impliqués dans le processus.

Dans un monde globalisé, les interactions transnationales explosent et la constitution d'équipes de travail internationales au sein des organisations est devenue monnaie courante. La problématique de l'interculturalité entre alors au cœur des enjeux liés à la viabilité de la

---

<sup>1</sup> Auteur original et année de parution inconnus

collaboration entre les partenaires, et l'efficacité des techniques classiques de communication doit être repensée.

Plus encore, la révolution numérique qui entraîne avec elle l'émergence des nouvelles technologies de la communication (ITC) bouleverse sans précédent les interactions interpersonnelles. Cette donne relativement nouvelle, particulièrement établie sur les deux dernières décennies de l'histoire humaine, contribue de manière substantielle à la croissance des échanges internationaux dans un cercle vertueux. Il n'est donc pas rare que le distanciel rencontre l'interculturel dans les processus de gestion de projets transrégionaux, autant d'éléments fondamentaux qui doivent être pris en compte dans l'élaboration de la stratégie communicationnelle afin de garantir son succès.

C'est la réunion de ces différents paramètres et leurs conséquences sur les interactions personnelles que ce mémoire tentera de décrypter. Cet essai fait le cas d'un projet dont la gestion est confiée à une équipe géographiquement dispersée, rassemblant des individus aux profils sociaux, linguistiques et culturels hétérogènes. Au-delà des caractéristiques de l'équipe projet, l'exemple choisi présente la particularité de donner à voir une gestion de la communication peu intellectualisée, donc peu maîtrisée. L'intérêt de cette étude de cas réside dans ce qu'il offre ainsi la possibilité de mesurer le poids de la communication à la lumière des dommages constatés sur l'évolution du projet et la productivité du groupe de travail.

Puisqu'il n'est pas suffisant de prendre conscience de l'importance de la communication sans lui accorder une place adéquate dans la politique interne de gestion de projets, ce mémoire tentera au travers des données récoltées d'identifier les moments clés de la coopération où l'intervention de méthodologies communicationnelles encadrées et réfléchies ont un rôle critique à jouer.

Afin d'examiner cette problématique, ce mémoire suit la démarche protocolaire d'un travail de recherche scientifique classique. Ainsi, les bases contextuelles de l'étude de cas seront d'abord posées, les événements représentant un intérêt pour l'objet de recherche seront restitués et un constat des conflits émergeant de la situation observée sera dressé. Dans un second temps, la littérature scientifique sera consultée, afin de revenir sur les concepts essentiels qui ont été développés, à la fois en matière de communication interpersonnelle, de communication interculturelle et de communication virtuelle. Ensuite, interviendra le travail d'analyse du cas étudié, grâce aux données collectées au moyen d'entretiens qualitatifs ainsi que d'un corpus d'e-mails et de sms authentiques recueilli auprès des sujets d'études. L'objectif de l'analyse est de parvenir à identifier avec précision les sources d'un problème donné pour en déterminer les

causes, que celles-ci soient attribuables au facteur humain, à l'interculturalité ou encore à la distanciation géographique. Enfin, les résultats de l'analyse des données seront croisés avec la littérature scientifique, afin de proposer des solutions applicables à la gestion de la communication en contexte interculturel et virtuel, la finalité de ce mémoire étant de tirer des enseignements de cette étude de cas et d'émettre des recommandations quant à l'approche méthodologique à adopter en cas de situations futures similaires.

## **I - Contexte**

Ce dossier a pour objectif d'analyser les méthodes et processus de communication au sein d'un groupe de travail international et géographiquement dispersé. Ce groupe est rassemblé autour d'un projet auquel il sera fait référence sous la dénomination « projet Škoda ». Il est donc nécessaire de resituer précisément le contexte de cette étude de cas et de rendre compte du déroulé des faits qui feront ensuite l'objet d'analyses et de discussions.

### **1.1 - Présentation du projet Škoda**

Le projet Škoda est la réunion d'étudiants de la Westsächsische Hochschule Zwickau (WHZ) en Allemagne et de la Škoda AUTO University à Mladá Boleslav en République Tchèque sur la période de mars à juin 2018 autour d'un objectif commun : réaliser une étude centrée sur la politique linguistique de l'entreprise Škoda Auto et son application effective à partir de données récoltées sur le site de travail de Mladá Boleslav. En effet, en prenant le cas de Škoda Auto, ce constructeur automobile créé et implanté en République Tchèque depuis 1895, racheté en 1991 par le groupe allemand Volkswagen AG, lequel implémente à partir de 2018 une politique linguistique du tout anglais sur l'ensemble de ses sites de travail, le projet Škoda s'inscrit donc au cœur d'enjeux particulièrement intéressants pour la recherche linguistique et les études sur l'interculturalité.

Ici, nous ne nous attarderons pas plus sur le cas de la politique linguistique de l'entreprise de Škoda Auto ni sur les résultats qui ont été révélés au terme de cette enquête, l'intérêt de ce mémoire étant bien d'observer et d'analyser le processus de gestion du « projet Škoda » en lui-même plutôt que sa finalité.

En préface au récit des faits, il est des éléments de contexte et des clés de lecture qu'il est capital de clarifier par souci de transparence et d'intelligibilité.

Tout d'abord, il relève d'un devoir d'intégrité que de signaler dès les premières lignes de ce mémoire que j'ai endossé tout au long de ce travail de recherche un rôle double et précaire, à la fois d'enquêtrice sur la gestion du projet Škoda mais aussi de sujet d'étude, ayant moi-même fait partie des étudiants mobilisés sur ce projet. Toutefois, toutes les mesures de

transparence et d'honnêteté - qui incombent par ailleurs à tout travail de recherche - ont été prises afin de garantir une observation froide des données récoltées et une analyse impartiale au détriment de l'affect et du jugement. De plus, les faits remontant à plusieurs années en arrière, un certain recul analytique s'est imposé de lui-même avec le temps.

Ainsi, j'ai fait le choix de considérer mon propre rôle au sein du projet Škoda comme un sujet d'étude au même titre que les autres protagonistes concernés par les données récoltées et analysées. Mon devoir tout au long de ce travail sera donc de rester la plus neutre, la plus factuelle et la plus objective possible, de scanner les faits dans une approche scientifique aux méthodes rigoureuses afin d'être capable de porter un regard extérieur sur une situation dans laquelle j'ai été impliquée au cours du semestre universitaire d'été 2018.

Par ailleurs, afin de garantir l'anonymat des sujets d'étude, les personnes impliquées dans ce projet seront identifiées par leurs initiales précédées du sigle ou du nom abrégé de leur établissement de rattachement. Pour illustrer concrètement ce principe par un exemple basé sur mon cas – puisque mon identité ne peut de facto être gardée secrète -, en tant que membre de l'équipe de la Westsächsische Hochschule Zwickau je serai désignée sous le sigle WHZ-CM (Christelle Miramon). Ce système d'anonymisation de l'identité personnelle sera conservé pour toutes les parties prenantes du projet Škoda, telles que présentées ci-après.

Les donneurs d'ordre du projet Škoda sont trois professeures enseignantes dans les deux universités précédemment citées et intervenant auprès des étudiants engagés dans le projet Škoda. Il s'agit de WHZ-Prof, à la Westsächsische Hochschule Zwickau en Allemagne ainsi que de Škoda-Prof1 et Škoda-Prof2 au sein de la Škoda AUTO University à Mladá Boleslav en République Tchèque.

Il n'est pas nécessaire de préciser la spécialisation universitaire ni le statut hiérarchique de ces deux professeures au sein de l'institution académique, d'une part pour respecter l'anonymat des personnes, d'autre part car cela n'a que peu d'incidence sur leur rôle occupé dans le cadre stricto sensu du projet Škoda. C'est bien leur intervention en tant que commanditaires dans le contexte du projet Škoda qui représente un intérêt pour l'objet de recherche de ce mémoire.

Afin de mener à bien ce projet de recherche sur la politique linguistique du constructeur Škoda Auto, chacune des trois professeures convoquent une équipe de volontaires choisis parmi leurs étudiants de master dans leurs établissements universitaires respectifs.

Ainsi, du côté de l'université allemande WHZ, l'équipe missionnée sur le projet se compose de trois sujets d'étude :

- WHZ-TW de nationalité anglaise, bilingue en français (C2) ;
- WHZ-KK de nationalité tchèque, avec une excellente maîtrise de l'anglais oral et écrit (environ C1) et de bonnes connaissances en français oral et écrit (environ B2) ;
- WHZ-CM de nationalité française, disposant par ailleurs de bases en anglais et en allemand à l'oral comme à l'écrit (environ B2).

Tous trois sont étudiants de master en formation initiale, leur filière d'étude est axée sur la gestion de projets européens et la majeure partie de leurs enseignements au semestre d'été 2018 dans l'université allemande est orientée vers les méthodologies de recherches scientifiques, les études interculturelles et le multilinguisme en tant que discipline académique.

Pour former l'équipe partenaire de la Škoda AUTO University de Mladá Boleslav, Škoda-Prof1 et Škoda-Prof2 désignent en parallèle un groupe de six étudiants de master :

- Škoda-PP, Škoda-KK et Škoda-FS, tous trois de nationalité tchèque ayant par ailleurs une excellente maîtrise de l'anglais oral comme écrit (environ C1) ;
- Škoda-RR, Škoda-TH et Škoda-PL, également de nationalité tchèque dont je ne saurais estimer approximativement le niveau d'anglais, ce dernier étant à priori suffisant pour pouvoir intégrer un groupe de travail international.

À la différence des étudiants de l'équipe WHZ, le type de cursus universitaire intégré par les six sujets d'étude suit les modalités d'une formation en alternance, partageant leur emploi du temps entre cours magistraux dans les murs de l'université en Tchéquie et expérience professionnelle en tant qu'employés au sein de l'entreprise Škoda à proximité.

Par ailleurs, les six étudiants ne font pas nécessairement partie de la même filière de master, cependant toutes spécialisées dans l'économie d'entreprise (Ressources Humaines, Marketing, Supply Chain, Finance et Business Informatics).

## **1.2 - Gestion de la communication entre les équipes partenaires et difficultés rencontrées**

La chronologie du projet Škoda est présentée ici de la manière la plus factuelle et descriptive possible, le travail d'analyse intervenant en partie IV de ce dossier.

Toutefois, comme précédemment mentionné, ayant fait partie de l'équipe de travail WHZ, il en résulte logiquement un déséquilibre de l'information récoltée quant à la gestion du projet en interne au sein de l'équipe WHZ versus Škoda. Ainsi, le détaillé des faits est bien plus fourni et précis concernant l'équipe WHZ, quand certaines zones d'ombre subsistent au sujet du management opéré en interne de l'équipe Škoda. Cette trop grande place laissée à l'incertitude est d'ailleurs révélatrice d'une gestion bancal de la communication au sein du projet Škoda dans son ensemble – et c'est dans ce contexte précaire que ce travail de recherche et d'analyse trouve son intérêt.

Pour pallier à ce déséquilibre et s'épargner une surcharge de détails superflus, le compte-rendu des événements est dressé essentiellement en fonction des moments critiques du processus interactionnel entre les équipes Škoda et WHZ, ce qui comprend également les obstacles auxquels la communication a pu se heurter, le point central de la question de recherche.

Le retraçage du déroulé du projet Škoda s'appuie d'une part sur un journal de bord tenu par l'équipe WHZ, consultable en annexe X, lequel faisait régulièrement état de l'évolution du projet Škoda à des instants clés (progression du projet, réunions internes, réunions inter-équipes, description des processus de communication et des difficultés rencontrées, etc...)

Les informations sur l'organisation de l'équipe Škoda d'autre part ont été glanées à travers les données e-mails et sms qui ont été sauvegardées (cf. annexe X) et déduites à partir des indices dévoilés à ce sujet au cours des différents entretiens réalisés pour cette étude.

Enfin, les historiques des échanges écrits (mails et sms) entre les deux équipes ont été d'un apport considérable pour gagner un aperçu des processus communicationnels entre les partenaires de travail et pour pouvoir en résumer les temps forts comme suit.

Du côté de l'équipe WHZ, le coup d'envoi du projet Škoda est donné au commencement de leur semestre universitaire d'été, soit au cours de la première semaine du mois de mars 2018. Il n'y a pas de traces écrites officielles sur les instructions reçues par leur donneur d'ordre, WHZ-Prof, mais voici comment les trois étudiants ont interprété les consignes qui leur ont été données d'après leur prise de note dans le journal de bord :

Le projet sur lequel les membres de l'équipe WHZ sont missionnés consiste en un projet de recherche sur la politique linguistique au sein de l'entreprise Škoda en coopération avec trois étudiants de l'Université Škoda Auto à Prague. Les méthodes d'enquête et de production des résultats doivent suivre les protocoles académiques de recherche scientifique. Le produit final

commandé par le donneur d'ordre est une présentation du projet de recherche, des résultats de cette enquête ainsi que des méthodes utilisées à cette fin lors d'un colloque scientifique hébergé par la WHZ à la date butoir du 28 juin 2018. L'équipe WHZ se doit par ailleurs de rendre compte régulièrement de la progression du projet auprès de WHZ-Prof. Toutefois, le rôle de cette dernière s'arrête à celui de commanditaire, l'équipe WHZ revendique donc à part entière la responsabilité de la gestion du projet en concertation avec l'équipe partenaire afin de voir ce dernier aboutir aux résultats escomptés.

Concernant l'équipe Škoda, la date exacte du départ du projet n'est pas connue avec exactitude. D'après des propos relevés au cours du focus group, le calendrier universitaire de la Škoda AUTO University pour le semestre d'été devançait de trois semaines celui des étudiants de la WHZ. Toutefois, un e-mail datant du 21 mars 2018 (cf. annexe X) rédigé par Škoda-Prof1 et envoyé à quatre des six membres de l'équipe Škoda (Škoda-KK, Škoda-FS, Škoda-RR et Škoda-PP) semble faire office d'introduction au projet Škoda pour ses participants. Cet e-mail clarifie par ailleurs les attendus des commanditaires. Ainsi, il est stipulé que l'équipe Škoda doit être en mesure de recueillir des données scientifiques sur un terrain de recherche donné en fonction des demandes de leurs partenaires de l'université allemande et, au terme du projet, de fournir une présentation des résultats collectés auprès de leurs deux donneurs d'ordre, Škoda-Prof1 et Škoda-Prof2. Là encore, il est explicitement indiqué que l'organisation du travail et la gestion de la communication pour parvenir à l'élaboration du produit final conformément au cahier des charges sont entièrement déléguées aux co-équipiers en tant que partie intégrante de l'exercice auquel les étudiants se livrent.

Ces confrontations entre les équipes mobilisées et leurs donneurs d'ordre respectifs se déroulent de manières indépendantes et séparées. Les instructions reçues par chacune des deux équipes fondent les bases à partir desquelles ces deux dernières vont se réapproprier le projet Škoda, mais à ce stade préliminaire, le contact entre les deux groupes n'a pas encore été établi.

Ce n'est que le 21 mars 2018 que l'équipe WHZ entreprend les premières démarches en vue d'initier la communication avec l'équipe Škoda via un email adressé à WHZ-Prof pour s'enquérir des coordonnées de leurs partenaires. Le jour même, WHZ-Prof transmet la requête à Škoda-Prof1 qui, en réponse à son courriel, renseigne ainsi les adresses mails de cinq des six membres de l'équipe Škoda. C'est par ce biais que les membres de l'équipe WHZ découvrent qu'ils collaboreront non pas avec trois mais cinq étudiants qu'ils pensent toujours être de l'Université de Prague.

Grâce aux informations nouvellement obtenues, l'équipe WHZ initie ce qui sera les prémises de la communication au sein du projet Škoda et envoie le 23 mars un premier e-mail à l'équipe partenaire à partir des cinq adresses mails qui leur ont été fournies. Le contenu textuel de ce mail contient des salutations brèves et la suggestion d'une première rencontre virtuelle via le logiciel de Visio-conférence Skype afin d'échanger sur les différentes conceptions du produit fini, de travailler sur l'élaboration commune d'un planning et de s'accorder sur la division des tâches. L'e-mail est rédigé à la première personne du pluriel (« we ») et les trois noms des membres de l'équipe WHZ sont apposés en signature (WHZ-TH, WHZ-KK et WHZ-CM), un style rédactionnel qui restera inchangé pour tous les échanges courriels. Par ailleurs, l'équipe WHZ rédige l'e-mail en langue anglaise sans autre réflexion. Cette langue véhiculaire qui n'est la langue maternelle d'aucun des locuteurs impliqués dans le projet, à l'exception de WHZ-TH, sera d'ailleurs conservée pour tous les processus de communication inter-équipes.

Une première réponse mail de la part de l'équipe Škoda parvient le 29 mars à l'équipe partenaire, dans laquelle les concernés se présentent en une phrase avant d'accueillir favorablement la proposition d'une réunion en distanciel. Le mail est rédigé à la première personne du singulier (« I ») et signé par quatre personnes : Škoda-TH, Škoda-FS, Škoda-KK et Škoda-PP. Par la suite, les mails au nom du collectif seront signés uniquement par Škoda-TH.

Le rendez-vous finira par être arrangé pour le 10 avril de 19h à 21h, pas moins de dix-huit jours suivant l'envoi du premier mail daté du 23 mars, après une série de négociations par mails envoyés à fréquences variables, afin d'arriver à faire coïncider les disponibilités des uns et des autres.

À la date du 10 avril, les deux équipes entrent donc en interaction instantanée pour la première fois via Skype Enterprise, logiciel sélectionné par l'équipe Škoda déjà familière avec l'outil très usité dans le cadre de leur travail. Skype Enterprise présente la particularité de désactiver automatiquement les caméras des utilisateurs au-delà d'un certain seuil de participants connectés à une même session de Visio-conférence, ce afin de ne pas saturer le serveur et ainsi prévenir les éventuels problèmes techniques pouvant survenir pour cette raison. Si l'équipe WHZ s'est préalablement réunie en interne et se connecte depuis un même ordinateur, les membres de l'équipe Skoda quant à eux sont géographiquement séparés lors de

la réunion et chacun y participe depuis son propre appareil. En conséquence, les caméras resteront éteintes tout au long de l'échange.

Les retours des différents co-équipiers à l'issue de la réunion sont pour le moins mitigés et les résultats de la communication ne semblent pas satisfaire les parties prenantes. L'équipe WHZ décrit dans son journal de bord un flux communicationnel incontrôlé où chacun s'interrompt et se coupe la parole de manière non délibérée. L'équipe WHZ regrette également de ne pas avoir eu l'opportunité de s'exprimer davantage, se sentant submergée par le nombre d'interlocuteurs du côté de l'équipe Škoda, dont elle vient d'apprendre de manière fortuite qu'elle est composée non pas de cinq mais de six personnes.

L'équipe Škoda pour sa part critiquera, à l'occasion du focus group, le mutisme et une attitude jugée trop passive de la part de ses partenaires lors de la réunion.

Par ailleurs, après concertation mutuelle des idées de chacun en termes de produit final, les deux équipes expriment de concert un sentiment de désorientation quant aux objectifs à atteindre, comprenant finalement peu ce qu'il est attendu d'eux.

Au-delà de ces difficultés relevées par les co-équipiers, la communication aboutit tout de même à l'élaboration d'un plan sommaire relatif à l'organisation du travail, forcément fragile étant donné l'incertitude pesant sur la finalité du projet, et l'établissement d'un calendrier assorti de milestones et de dates butoirs de court et long termes.

Faisant suite à la réunion du 10 avril, l'équipe WHZ revient vers ses partenaires par mail le 13 avril afin de faire parvenir une première esquisse de questionnaire d'enquête, normalement censée être ajustée en fonction des retours de l'équipe Škoda, tel que convenu lors de la réunion trois jours plus tôt.

Dans cet e-mail, plutôt dense en termes de texte et d'informations, l'équipe WHZ semble tenter une approche pédagogique en résumant sur plusieurs paragraphes les principes et les démarches de la recherche scientifique académique, proposant des liens internet dirigeant vers des ressources en ligne et joignant au mail des textes de littératures scientifiques abordant les thématiques adressées dans le projet Škoda.

Enfin, l'équipe WHZ suggère la tenue d'une seconde réunion collective pour discuter des questionnaires d'enquête en arrêtant d'entrée deux dates au choix.

Cet e-mail comporte un seul destinataire, Škoda-TH, à qui il est demandé de le faire circuler au sein de son groupe.

Le second meeting Skype, arrêté au 17 avril de 18h à 19h par voie d'entente commune, est finalement annulé : Škoda-PP se désiste deux jours plus tôt pour raisons professionnelles et Škoda-TH envoie un mail le jour J de la réunion à 18h afin d'avertir l'équipe WHZ de l'indisponibilité des membres de son équipe à assister à la réunion, invoquant également des motifs liés à leur travail en tant qu'étudiants en alternance.

Devant le constat de l'échec du second rendez-vous, les membres de l'équipe WHZ partagent ce même jour leurs données téléphoniques personnelles, dans l'espoir de pallier au trafic ralenti de la communication opérée jusqu'ici exclusivement par courriels. En outre, l'équipe WHZ propose la création d'un groupe de messagerie instantanée rassemblant l'ensemble de l'équipe projet via l'application WhatsApp afin de pouvoir interagir de manière plus immédiate.

Conformément aux habitudes observées jusqu'ici, cet e-mail est envoyé depuis la boîte mail de WHZ-CM, signé par les trois membres de l'équipe WHZ, et envoyé exclusivement à Škoda-TH, ce dernier ayant été identifié par l'équipe WHZ comme le responsable de la communication au sein de son équipe.

L'équipe Škoda n'ayant pas donné signe de vie depuis lors, l'équipe WHZ envoie le 20 avril un email de relance demandant un retour sur les questionnaires envoyés le 10 avril et insistant sur l'échéance du 18 avril, date à laquelle l'équipe Škoda devait soumettre la version révisée du questionnaire d'enquête. Les expéditeurs n'obtiendront pas de réponse.

Le 25 avril, l'équipe WHZ décide de s'en remettre à la coordinatrice de l'équipe partenaire, Škoda-Profl, en la contactant par e-mail pour lui demander de relancer ses étudiants. L'équipe sollicite également WHZ-Prof afin de faire parvenir leur requête à bon port.

Toujours dans la recherche de solutions pour rétablir la communication, l'équipe WHZ, résidant en Allemagne, se saisissent de l'opportunité d'un séjour d'étude dans le sud de la République Tchèque du 8 au 14 mai pour proposer aux membres de l'équipe Škoda un rendez-vous en présentiel, à mi-chemin. L'équipe met en avant l'option selon laquelle les deux équipes pourraient se retrouver à České Budějovice (Bohême du Sud) durant la semaine ou à Prague sur le week-end.

La réponse mail des partenaires tchèques ne se fera cette fois-ci pas attendre. Le lendemain, l'équipe Škoda répond favorablement à l'initiative et propose un rendez-vous le samedi 12 mai

à Mladá Boleslav, de 13h15 à 14h45. C'est ainsi que l'équipe WHZ prendra conscience que les étudiants de la Škoda AUTO University ne résident pas à Prague mais dans la ville de Mladá Boleslav se situant à environ 70 kms de la capitale, ce qui est plus qu'un simple détail pour des personnes empruntant les voies de transports publics.

Les membres de l'équipe WHZ prennent très personnellement la réaction de l'équipe Škoda, considérée comme un affront et une déconsidération de leur démarche qu'ils estiment être une main tendue pour améliorer les relations inter-équipes. En effet, la proposition de l'équipe Škoda ne convient pas du tout à leurs partenaires qui estiment que le rapport « temps de rencontre / itinéraire à parcourir » leur est largement défavorable. La réponse mail étant interprétée comme un refus de fournir des efforts en termes de temps accordé ou de déplacement, l'équipe WHZ dans son journal de bord fait part d'une impression de dénigrement du projet Škoda et d'un manque de sérieux de la part de l'équipe partenaire. En conséquence, l'équipe WHZ décide de manifester son mécontentement en faisant le choix délibéré de ne plus répondre aux mails de leurs collègues à ce sujet.

Sans surprise, les avis des membres de l'équipe Škoda relatifs à cette situation de conflit ne sont guère plus positifs. Lors du focus group, les membres de l'équipe Škoda se décriront comme perplexes vis-à-vis de la réaction de l'équipe WHZ, ne comprenant pas les raisons pour lesquels ces derniers ont décidé de ne pas honorer le rendez-vous. Lors du focus group, ils désapprouveront le manque de dynamisme et de réactivité de leurs partenaires, ainsi que leur absence de souplesse en fonction des besoins et des disponibilités de l'équipe Škoda, cette dernière s'estimant de fait moins flexible en raison des contraintes d'emploi du temps supplémentaires imposées par leur statut d'étudiants en alternance.

À ce stade, la coopération semble être au point mort. La communication est totalement interrompue entre les deux équipes, et les relations sont envenimées. Distance oblige, il n'y a pas d'altercations frontales mais la tension est palpable au sein de l'équipe projet.

Dépités par l'échec du rendez-vous en présentiel, l'équipe WHZ semble maintenant préférer la voie de l'abandon et commence à chercher de nouveaux partenaires afin de mener un projet similaire sur de nouvelles bases. Ainsi, l'équipe WHZ entame des démarches auprès du tissu d'entreprises locales afin de contourner les contraintes inhérentes à la communication virtuelle.

La tournure des événements incite les coordinateurs Škoda-Prof1 et WHZ-Prof à intervenir de nouveau, insufflant auprès de leurs étudiants respectifs l'idée d'une rencontre virtuelle entre l'équipe WHZ et Škoda-KK.

Au 4 mai 2018, suivant les conseils de WHZ-Prof, WHZ-CM contacte Škoda-KK par mail afin de lui proposer un rendez-vous en distanciel dans le but de rouvrir le dialogue, de poser un constat sur les problèmes rencontrés et de remédier à la situation enlisée.

Par voie d'e-mails subsécutifs, WHZ-CM et Škoda-KK finissent par réussir à s'accorder sur un créneau horaire fixé au dimanche soir suivant à 20h.

Le 6 mai, jour J du conseil de crise, WHZ-KK et WHZ-TH, qui devaient originellement y participer au côté de WHZ-CM, se désistent finalement à la dernière minute. À l'heure entendue, la réunion entre les deux co-équipières, qui se retrouvent maintenant en seules représentantes de leur équipes respectives, débute sur Skype. Aucune des deux interlocutrices n'allume sa caméra en dépit de la possibilité technique de le faire.

S'ensuit une discussion très houleuse où les deux protagonistes s'incendent copieusement, des faits confirmés par les deux sujets d'étude dans le journal de bord de l'équipe WHZ et lors du focus group de l'équipe Škoda. Les accusations pour divers motifs fusent sans que personne ne s'écoute réellement et les deux protagonistes ne parviennent pas à trouver un terrain d'entente. Après plusieurs longues minutes d'affrontement verbal, les deux co-équipières se décident finalement à allumer leur caméra, tel qu'instigué par Škoda-KK. Le ton s'apaise progressivement et un climat plus propice au dialogue finit par s'instaurer.

Passant outre les conflits, les deux interlocutrices décident d'adresser en priorité la gestion de la communication afin de rendre cette dernière plus opérationnelle. Ainsi, les deux co-équipières élaborent ensemble une solution de « communication tandem partners » pour désengorger l'unique canal des échanges existant jusqu'ici entre les deux équipes. Concrètement, cela correspond à une répartition du flux de l'interaction en plusieurs couloirs parallèles, où chacun des membres de l'équipe WHZ se voit attribuer deux membres de l'équipe Škoda avec qui ils doivent garantir un certain suivi communicationnel. Inversement, à chaque membre de l'équipe Škoda est assignée une personne de contact à laquelle se référer pour des questions spécifiques. L'objectif affiché est de fluidifier la communication et d'alléger le canal de communication officiel inter-équipes pour le réduire au strict nécessaire, à savoir au partage d'informations dont l'ensemble de l'équipe projet doit être notifié de manière simultanée, auquel cas le médium reste le mailing général.

Pour chaque tandem de communication, les concernés sont libres de sélectionner les moyens d'interaction de leurs choix. Par exemple, WHZ-CM et Škoda-KK privilégieront le téléphone, après que cette dernière avouera préférer la communication par SMS et appels téléphoniques,

outils avec lesquels elle se sent plus à l'aise et qu'elle estime être davantage compatibles avec son mode de vie, contrairement aux e-mails.

En outre, Škoda-KK et WHZ-CM parviennent également à s'entendre sur une organisation du travail à accomplir, une convergence des points de vue qui semblait hors d'atteinte jusqu'ici. Très sommairement, le plan opérationnel décidé est le suivant : grâce aux questionnaires précédemment élaborés, l'équipe Škoda récoltent les données sur leurs lieux de travail avant de les transmettre à l'équipe WHZ qui se chargera de les traiter, de les analyser, et de tirer des conclusions sur les grandes tendances qui s'en dégagent. L'équipe WHZ doit ensuite faire parvenir les résultats de leur analyse à leurs collègues, afin que ces derniers puissent les rapporter auprès de leurs commanditaires Škoda-Prof1 et Škoda-Prof2. Toutefois, Škoda-KK et WHZ-CM ne déterminent pas de dates butoirs explicitement, se contentant de souligner l'urgence de la situation et la nécessité d'agir au plus vite.

WHZ-CM notifiera le reste de son groupe de ces décisions nouvellement prises, au lendemain de la réunion. Škoda-KK transmettra les informations en interne le 09 mai.

La rencontre virtuelle du 6 mai ayant agi comme un véritable tremplin de la coopération entre les co-équipiers, le travail autour du projet Škoda se poursuit et progresse. Le flux des interactions inter-équipes s'est nettement amélioré grâce à la facilitation de la gestion de la communication par tandem. Les moyens de communication se diversifient selon les préférences individuelles de chacun : e-mail, appel téléphonique, SMS, applications de messagerie instantanée et appels Visio font en tout cas partie des média utilisés, tel que cela m'a été rapporté par les différents membres de l'équipe projet.

Toutefois, quelques difficultés persistent quant à la compréhension des besoins de l'une ou l'autre équipe : certains ne saisissent pas les principes du tandem et le canal officiel pour la diffusion généralisée et synchronisée d'informations au sein de l'équipe-projet reste inexploité jusqu'au 24 mai.

Dix-huit jours après la réunion du 6 mai, Škoda-PP envoie un mail au nom de son équipe à l'ensemble des membres de l'équipe WHZ, en mettant le reste de son groupe en copie. Škoda-PP informe ainsi l'équipe WHZ d'un nouveau calendrier établi sur le temps restant, désormais dérisoire, pour accomplir le projet, en répertoriant toutes les tâches à aboutir, accompagnées d'échéances très rapprochées. Pour rappel, la date de rendu imposée à l'équipe Škoda est fixée au 22.06.2018, celle de l'équipe Zwickau au 28.06.2018. Il reste, en d'autres termes, moins

d'un mois à l'équipe projet pour réaliser une étude scientifique, récolte des données, traitement, analyse et présentation des résultats comprises.

L'équipe WHZ exprime dans son journal de bord une forte inquiétude quant à la viabilité du projet, estimant le nouveau calendrier irréaliste en comparaison du travail restant à exécuter. De plus, l'équipe WHZ ressent un certain sentiment d'injustice, considérant que les échéances s'appliquant aux tâches qui leur reviennent sont plus courtes que celles que l'équipe Škoda s'est attribuée.

L'équipe Škoda quant à elle ne semble pas à ce stade exprimer une telle appréhension. Au cours du focus group, les propos des sujets d'étude laissent à penser qu'ils estimaient au contraire cette timeline tout à fait appropriée.

Dans la suite des événements, les fréquences de la communication inter-équipes s'intensifient de manière exponentielle, mais pris dans l'étau du temps, un certain nombre de co-équipiers du côté de la WHZ comme de la Škoda AUTO University ne parvient pas à respecter les dates butoirs. Par effet domino, c'est le cycle tout entier du projet qui finira par perdre de la vitesse, rendant l'idée de voir celui-ci aboutir aux dates exigées par les commanditaires de plus en plus illusoire.

Finalement, le 19 juin, l'équipe WHZ adresse un mail à l'ensemble de l'équipe Škoda annonçant son impossibilité technique de pouvoir honorer l'échéance du 22 juin, faute de temps.

Bien entendu, la nouvelle n'a pas été bien reçue au sein de l'équipe Škoda. Au cours du focus group, les sujets d'étude expriment leur incompréhension face à cet échec qu'ils estiment être entièrement du ressort de l'équipe WHZ, et blâme l'inefficacité du groupe de travail.

Disposant de fait de six jours supplémentaires, l'équipe WHZ arrivera de justesse à livrer à temps la commande de leur donneur d'ordre pour le 28 juin 2018. Dans un même temps, WHZ-CM fera tout de même parvenir le produit final aux commanditaires de la Škoda AUTO University sur demande de Škoda-Profl, bien que la date d'examen de l'équipe Škoda soit dépassée et que les étudiants n'aient pu être évalués sur cette base.

### **1.3 - Choix du sujet de mémoire**

Le choix d'adresser cette étude de cas dans mon mémoire se justifie dans ce que la situation précédemment décrite est l'illustration parfaite de la nécessité de penser la

communication au sein d'une équipe de travail, et plus particulièrement de conscientiser les caractéristiques du groupe et leurs impacts sur les rapports individuels dans la gestion de cette communication.

Le cas précédemment explicité relève d'un grand amateurisme et d'une certaine immaturité dans la gestion de la communication de la part du groupe de travail missionné sur le projet. Indéniablement, la stratégie communicationnelle mise en place par l'équipe projet observée ne semble pas avoir été réfléchi et intellectualisée en amont du lancement de la coopération. Au contraire, le constat à dresser est celui d'une approche purement empirique suivant un processus d'itération hasardeux. Bien entendu, la flexibilité des méthodes de gestion n'est en soi pas une mauvaise formule, en revanche elle ne peut se substituer à l'élaboration de bases théoriques préliminaires, un prérequis visiblement absent dans le cas du projet Škoda. Quand bien même il est vivement recommandé d'ajuster la gestion de la communication en fonction de son efficacité constatée sur le terrain, encore faut-il connaître les outils et les ressources qui permettent d'identifier précisément l'origine d'un problème et les bonnes pratiques préexistantes permettant d'y remédier dans les plus brefs délais.

De surcroît, l'équipe projet semble avoir fait l'impasse sur la considération des facteurs de l'interculturalité et du distanciel, pourtant inhérents au groupe, dans leur réflexion stratégique relative à la gestion de la communication. À l'époque de la mondialisation, les équipes de travail mariant interculturalité et distanciation géographique correspondent à un type d'agencement des ressources humaines que l'on retrouve de plus en plus fréquemment dans les environnements de travail internationaux. Les méthodes de management s'adaptent à ce nouveau contexte, la preuve, s'il en fallait, que ces paramètres ne sont pas sans conséquences sur l'efficacité du travail en équipe. Or, il n'existe pas de coopération qui soit opérationnelle sans une maîtrise adaptée de la communication interne.

Un groupe de travail, et plus particulièrement un groupe de travail virtuel et international, a tout à perdre d'une gestion de la communication négligée, et l'équipe projet ici étudiée semble en avoir fait les frais.

Ainsi, lors de la description des cycles de l'interaction au sein de l'équipe projet, en partie 1.2, il peut être constaté d'entrée que les conséquences du management défaillant de la communication sont nombreuses et touchent de multiples aspects.

Tout d'abord, la finalité et la viabilité mêmes du projet sont mises à mal, une problématique présente du début à la fin de la collaboration. La réussite finale n'est d'ailleurs que partielle, puisque seulement un des trois donneurs d'ordre a pu obtenir satisfaction vis-à-vis des résultats livrés. Un succès donc en demi-teinte.

Puisque la communication n'est pas maîtrisée, le projet s'en retrouve régulièrement enlisé, ce qui sape le moral et la motivation des co-équipiers. Dans les moments les plus critiques, cela va même jusqu'à entacher les relations interpersonnelles et dégrader l'atmosphère de travail, ce qui produit un cercle vicieux où la progression du projet ne fait que du sur-place.

Parallèlement, il peut être également noté que si dans certaines situations de conflits, le projet semblait être mis en sursis, la communication entre les deux équipes a toujours été rétablie, aussi opérationnelle puisse-t-elle être.

Constater l'échec des méthodes de la communication utilisées au sein du projet Škoda est un truisme. Le cas étudié n'est qu'un point de départ à l'observation et la compréhension des dynamiques interactionnelles entre individus de cultures hétérogènes à l'heure du numérique, des facteurs d'influences sur ces dernières et de leurs répercussions sur la productivité de l'équipe de travail et la cohésion du groupe. À la lumière des données recueillies, l'objectif de ce mémoire est de pouvoir pointer très précisément les éléments perturbateurs à l'origine des problèmes rencontrés ou, dans le cas contraire, d'identifier les éléments de résolution qui ont contribué au renouement du contact entre les co-équipiers. Aussi, une analyse en profondeur semble être un passage obligé afin de pouvoir tirer des enseignements de l'expérience vécue par les sujets d'étude rassemblés sous le projet Škoda.

Loin de se contenter d'un bilan d'analyse sur les méthodes de la gestion de la communication au sein du projet étudié, l'intérêt de ce mémoire réside également dans la recherche de solutions pour la postérité. En effet, dans cette étude de cas au contexte particulier, les donneurs d'ordre sont sortis à plusieurs reprises des limites de leur rôle afin d'insuffler un nouvel élan à la coopération, une dynamique qui n'est possible que parce qu'il s'agit en l'occurrence d'un exercice, mais qui reste peu plausible en situation professionnelle. Bien que l'on pourrait d'ailleurs objecter le contexte de l'étude de cas (à savoir celui d'un apprentissage par la pratique dans le cadre d'une formation universitaire) pour remettre en question la légitimité de ce mémoire, il doit être souligné que les conditions du projet Škoda sont très proches de celles observées dans le monde du travail, de sorte que l'analyse et les conclusions

développées à partir de l'exemple choisi sont en effet tout à fait applicables à un contexte professionnel.

Ainsi, en tant que première concernée de par mon implication dans le projet étudié, il est d'abord et principalement d'utilité personnelle que d'approfondir la métaréflexion autour de cette expérience en dépassant le simple constat des erreurs, afin de gagner en compétence et en autonomie dans le cas de situations futures similaires. C'est pourquoi, dans l'objectif d'accroître la portée de ce mémoire, les analyses des données seront dans un second temps assorties de propositions permettant de prévenir sinon de pallier aux problèmes identifiés, notamment grâce à l'appui de la littérature scientifique à ce sujet.

## **II – Théorie**

### **2.1 – La communication interpersonnelle**

En dehors des caractéristiques spécifiques au projet Škoda que sont l’interculturalité et la virtualité, il convient de ne pas faire l’impasse sur un constat élémentaire mais non moins primordial : le projet Škoda matérialise avant tout une situation de communication interpersonnelle où le facteur humain forme les soubassements de la coopération et de ses résultats.

#### **2.1.1 – Définitions et modèles**

Selon la définition de communication de Shannon et Weaver (1975) depuis longtemps établie comme un fondement des sciences de la communication, ce concept peut être accepté dans un sens très large englobant tous les procédés par lesquels un esprit peut en affecter un autre.

La communication interpersonnelle à son tour se distingue de la communication de masse dans ce qu’elle consiste en un processus de transmission de l’information et/ou de connaissances de personnes humaines à personnes humaines, processus en principe fondé sur l’échange et l’interaction entre individus, quel que soit les méthodes et média employés à cette fin (Kraus, Fussell, 1996 ; Knapp, Dahly, 2002). Ce processus peut reposer sur un comportement symbolique des interlocuteurs – transmission de contenu informatif via l’utilisation de symboles et d’éléments paraverbaux dont la signification fait l’objet d’une convention sociale– (Berelson, Steiner, 1964 ; Eckman, Friessen 1980) ou un comportement expressif – où la communication d’un message donné est déterminée par le langage considéré dans son contenu, sa forme et sa fonction – (Watzlawick, Bavelas et al. 1967).

Au-delà de la définition du concept de communication interpersonnelle, nombreux sont les scientifiques qui ont cherché à rationaliser ce process. Parmi les précurseurs majeurs en la matière figure notamment Harold Lasswell (1949) et son modèle de chaine communicationnelle développé sur la base des travaux du philosophe grec Aristote, lequel peut être résumé par les questions *Qui ?* (locuteur) *Quoi ?* (message) *À qui ?* (récepteur) *Comment ?* (médium) *Quels effets ?* (résultats).

Ce schéma classique fut ensuite repris et complété par ses successeurs qui ont permis de faire lumière sur d'autres facteurs d'influence sur la communication tels que le canal de transmission (Berlo, 1960), les codes employés pour la transmission du message (Jakobson cité par Kučera, 1983) ou encore les parasites de la communication et les éléments perturbateurs (Shannon, Weaver, 1949).

### **2.1.2 – Objectifs et finalités de la communication interpersonnelle**

La pratique de la communication par les individus peut être analysée comme une expérience sociale systématiquement liée à sa finalité pragmatique.

De cette façon, lorsque qu'un individu se voit dans la nécessité de se tourner vers ses pairs afin de tendre vers un objectif précis (informer, inciter à l'action, interroger, se renseigner, motiver etc.) celui-ci va procéder à un acte de langage (Austin, 1972) caractérisé par la volonté manifeste d'influencer ses interlocuteurs grâce aux mots employés dans l'espoir de voir la communication ainsi engagée aboutir aux résultats attendus.

De manière générale, un cycle de communication est considéré accompli avec succès lorsque que l'objectif motivant l'action a été atteint ou encore lorsque ce dernier a été modifié par voie de compromis dans une dynamique interactive (Fetscher, Klein, 2018).

Par ailleurs, Lavidge et Steiner (1961) reconnaissent une action de communication comme effective dès lors que cette dernière affecte trois aspects particuliers chez le récepteur de sorte à tendre vers l'objectif motivant l'acte de langage. Aussi, le message transmis se doit de remplir chez sa cible un triple objectif sur les aspects cognitif (informer), affectif (séduire, attirer la sympathie) et comportemental (motiver et inciter à l'action).

Enfin, sur un niveau plus abstrait et latent, l'interaction humaine constitue pour ses parties prenantes un espace de figuration (*facework*) où chacun met en jeu sa face, soit l'image de soi que l'individu souhaite véhiculer (Goffman, 1959). Les mécanismes de l'interaction permettront ensuite d'attribuer à chaque individu interagissant au sein d'un même écosystème sa propre face positive définie par un rôle social et une image valorisante normalement perçue comme telle par ses pairs.

### **2.1.3 – Le facteur humain – une menace majeure pour la communication interpersonnelle**

Si les diverses théories susmentionnées ont le mérite de proposer une formalisation du processus de communication interpersonnelle en vue d'en simplifier la pratique et de préparer le terrain à l'élaboration de méthodes et de stratégies, leur application en situation concrète n'en restent pas moins complexe du fait - par définition – de l'omniprésence du facteur humain et des relations interindividuelles à travers la chaîne de la communication dont les impacts diffus sont difficiles à estimer, par conséquent à prévenir et arbitrer.

La prévalence de la dimension anthropologique dans la communication interpersonnelle a été mise en avant par nombres de sociologues, ayant ainsi introduit d'autres modèles mettant l'accent sur l'interférence de l'affect et des filtres mentaux individuels dans le processus transmission du message.

Aussi, Newcomb (1953) préconise l'équilibre des relations sociales en tant que prérequis à l'établissement et au maintien de la communication, équilibre qu'il définit par la convergence des attitudes entre récepteur et émetteur garantissant ainsi la préservation de la qualité affective et de la particularité du lien unissant les interlocuteurs.

De même, les mécanismes de codage et décodage du message transmis opérés individuellement par chaque interlocuteur sont fortement tributaires de l'expérience antérieure propre à chaque individu (Schramm, 1953), du capital de connaissances, voire de compétences communicationnelles détenues par chacun (Berlo, 1960) ainsi que de l'environnement social et du groupe d'appartenance (Riley et Riley, 1959 ; Berlo, 1960).

Par conséquent, si le facteur humain est une condition impériale à l'existence de la communication interpersonnelle, il se trouve paradoxalement en être aussi la principale source d'altération, voire d'obstacle majeur à son bon déroulement

Aussi, le travail de *positive facework* accompli n'est jamais définitivement établi et peut être à tout moment menacé par l'interaction interpersonnelle. Loin d'être une évidence inscrite dans la nature humaine, le principe interactionnel selon lequel chaque partie prenante se doit de conforter sa propre face tout en respectant celle des autres (Goffman, 1959), ainsi que toute règle encadrant l'interaction et les rapports entre les interlocuteurs ne sont jamais à l'abri d'une enfreinte intentionnelle ou non. Or, un tel acte de *face-threatening* ou *FTA* (Brown, Levison,

1987) caractérisé par la discréditation de l'image publique (face positive) et/ou une intrusion malvenue dans la sphère privée (face négative) d'un ou plusieurs interlocuteurs présente un haut risque de dégradation, voire de démantèlement des relations au sein de l'écosystème, circonstances incontestablement rédhibitoires à l'existence d'une quelconque forme de communication et de coopération.

Cette théorie permet par ailleurs de mettre en lumière la forte potentialité propre au facteur humain à générer une forme particulière d'entrave à la communication : le conflit. Classiquement, les divergences entre les interlocuteurs en termes d'attentes, d'intentions personnelles et de postures peuvent à tout moment de la situation interactionnelle émerger au premier plan sous forme de tension, débouchant finalement sur des conflits d'intérêt (Camilleri, 1993).

De surcroît, Jehn (2013) distingue deux autres types de conflits dans les organisations et les groupes de travail : le conflit cognitif portant sur les objectifs et les méthodes et pratiques employées pour atteindre un objectif et le conflit affectif lorsque se confrontent et s'opposent les opinions, les préférences et les valeurs personnelles.

Si les conflits cognitifs peuvent être bénéfiques à l'ensemble du groupe en termes d'accroissement de la créativité, d'échange de bonnes pratiques et d'équité dans la participation au dialogue et à la prise de décision, les conflits affectifs endommagent fortement l'atmosphère de travail, fragilisent la cohésion et la motivation du groupe pour finalement diminuer la performance globale du groupe et annuler les effets positifs des éventuels conflits cognitifs.

## **2.2 – La communication interculturelle**

Après une vue d'ensemble des différents concepts et enjeux généraux de la communication interpersonnelle, il convient de recentrer la révision de la littérature sur les thématiques de recherche correspondant aux traits spécifiques du projet Škoda, à commencer par l'interculturalité.

### 2.2.1 – Définitions

La conceptualisation scientifique de la notion d'interculturalité a émergé à partir des années 1960 dans la littérature nord-américaine, où la communication interculturelle y est d'abord définie comme l'étude des interactions entre protagonistes de cultures hétérogènes (Leed-Hurwitz, 1989).

Les travaux scientifiques des décennies suivantes ont permis de délimiter plus précisément le champ de l'interaction interculturelle de celui de l'interaction interpersonnelle : la différence entre les deux situations de communication résiderait dans leur degré respectif de *personnalisation* versus *culturalisation* (Collier, Thomas, 1996). En d'autres termes, dans le cas de la communication interculturelle, la prévalence de la *saillance culturelle* (ibid.) sur le facteur humain est suffisamment importante pour que l'hétérogénéité des profils culturels de chaque interlocuteur puisse représenter une source d'interférence majeure dans la communication. La prise en compte de cette modalité devient alors nécessaire dans le déploiement de stratégies et processus interactionnels (Sarbaugh, 1979 ; Collier, Thomas, 1996 ; Gudykunst, 2005).

Si l'interculturalité évoque communément un contexte de rencontre international et multilingue, il est nécessaire de clarifier cette notion large qui englobe toute forme de rupture culturelle. À cet égard, il convient de rappeler la définition de *culture* de référence de l'UNESCO qui dépasse largement le cadre interethnique :

«La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.»  
(UNESCO, 1989)

Par ailleurs, Bourdieu (1972, cité par Hiller 2013) considère la culture comme la structure d'une société donnée qui se manifeste à travers des pratiques et des comportements ayant fait l'objet d'un contrat social tacite. La culture forme donc les fondements du processus de socialisation à travers lequel les membres du groupe acquièrent un certain habitus (ibid) caractérisant une manière d'être et de penser propre à une société spécifique.

Par conséquent, une situation est dite interculturelle dès lors que sont confrontés des individus de groupes sociaux d'appartenance divers ayant par conséquent intériorisé différents codes,

normes et valeurs, ces divergences morales et comportementales pouvant être source d'incidents et de conflits dans la communication.

### 2.2.2 – Conflits interculturels

D'abord étudiée comme une discipline à part entière, la place de la communication interculturelle dans la taxonomie des sciences sociales a progressivement évolué pour finalement être considérée comme une modalité de la communication interhumaine (Leed-Hurwitz, 1989). Selon cette perspective, il est alors possible d'en conclure que les principes et enjeux fondamentaux de la communication interculturelle présentent de fortes similitudes avec ceux émergeant en situation culturellement homogène.

En revanche, si un environnement interculturel se définit par la rencontre d'individus aux habitus divers, ce contexte laisse entrevoir une exacerbation des difficultés inhérentes à la communication interhumaine précédemment mentionnées. De même, les règles de « bonne » conduite et d'emploi « raisonné » du langage sont des recommandations qualitatives et subjectives qui ne sont dotées de sens qu'à la lumière des codes et systèmes de normes et valeurs d'un groupe social spécifique.

Aussi, la pensée et le système cognitif des individus étant préconditionnés par leur habitus et leur culture, ces paramètres vont également agir comme filtres dans l'interprétation individuelle de la situation interactionnelle, la perception des agissements des interlocuteurs et la manière d'engager et de gérer les relations, lesquels se traduiront par l'adoption de comportement culturellement ancrés toutefois considéré comme « appropriés » par le protagoniste concerné (Porter, Samovar, 1994).

De cette manière, il existe des divergences culturelles quant à l'usage de la communication verbales et non-verbale.

À cet égard, Hall (1976) distingue deux contextes culturels antinomiques déterminant dans les pratiques communicationnelles des individus : les membres de groupes sociaux au *contexte fort* auront tendance à formuler des messages peu explicites et descriptifs, l'essentiel de l'information se trouvant dans la connaissance du contexte et le décodage du métalangage. Par opposition, les individus issus de culture au *contexte faible* ne se reposent que très peu sur

l'implicite, l'information étant entièrement formalisée avec précision grâce à des éléments verbaux.

Dans la même approche sociolinguistique, Bernstein (1976) établit une typologie des formes de discours qui peut être vue comme complémentaire à celle de Hall. Aussi, il existerait deux formes de codification de l'expression orale, à savoir un *code élaboré* et un *code restreint*, l'usage de l'un ou l'autre étant généralement prédominant au sein de chaque groupe social.

Un énoncé empruntant les codes élaborés est typiquement caractérisé par le recours à un vocabulaire universaliste et un langage formel, par une organisation syntaxique relativement complexe et par un contenu sémantique exhaustif et manifestement pondéré.

Un discours agencé selon une codification restreinte use davantage de significations particulières relative au contexte social, le symbolisme en tant que support d'expression est privilégié à la verbalisation, la production du discours est spontanée et sa forme stylistique se calque souvent sur le langage commun et/ou oral, enfin l'utilisation de termes spécifiques au groupe d'appartenance n'est pas exclue.

Condition sine qua none à l'établissement de la communication et de la coopération, les liens relationnels unissant les interlocuteurs forment un équilibre fragile et hautement sensible aux attitudes des parties prenantes. En situation culturellement hétérogène, la convergence des postures des individus est un point d'autant plus délicat à atteindre que les habitus de comportements et de pratiques intériorisés par chaque interlocuteur conditionnent leur manière d'être profonde. Aussi, parallèlement aux différences culturelles d'usage du langage, la communication interculturelle peut donner lieu à des confrontations de visions du monde et de l'ordre social sur lesquels se fonde les stratégies relationnelles des individus.

À cet égard, la typologie code élaboré/code restreint n'est pas sans implication culturelle. En effet, dans les sociétés où domine le code élaboré, sont favorisés l'initiative personnelle et la créativité tandis que les groupes sociaux de code restreint attachent beaucoup plus de valeur au communautarisme, à la conformité et cohésion avec le groupe (Bernstein, 1976).

Dans la même logique, Gudykunst (2005) a identifié plusieurs faits sociaux soumis à des variations culturelles dualistes, notamment en termes de normes relatives à la distanciation hiérarchique, à la dynamique des rapports sociaux, au rapport au temps et à la projection de soi au court versus au long terme (Segall et al 1990, cité par Gudykunst 2005), ou encore d'idéologie individualiste versus collectiviste.

Finalement, l'interaction interculturelle peut être le théâtre d'une confrontation de paradigmes où le facteur culturel en termes de différences de codes communicationnels, de normes comportementales et standards relationnels peut être à l'origine de conflits culturels (Camilleri, 1993).

Or, les théories de la gestion de l'identité (Gudykunst 2004) et de la négociation de la face (Goffman 1959, Ting-Toomey 1994 cité par Gudykunst 2004) veulent qu'en situation interculturelle, les protagonistes aient particulièrement à cœur de revendiquer leur identité et défendre leurs valeurs en tant qu'entités constitutives de leur personnalité. Une remise en question de ces valeurs fondamentales peut être alors considérée comme une attaque personnelle ou un danger de perte de la face. Il en découle un risque que ce conflit culturel s'envenime en conflit affectif, débouchant ainsi sur un renversement de la dynamique d'interaction en une véritable scène d'affrontement où chaque culture tente d'imposer sa face au détriment des cultures exogènes (Camilleri, 1993 ; Porter, Samovar, 1994 ; Gudykunst 2004). Or, ce mode de communication défensif guidé par des comportements auto centriques, dominateurs et condescendants – s'accompagnant souvent de notions stéréotypées sur les cultures – est parfaitement rédhibitoire à l'interaction et à la coopération (Porter, Samovar, 1994).

### **2.3 – La communication virtuelle**

Puisque la coopération autour du projet Škoda n'est pas seulement interculturelle mais aussi virtuelle, il est pertinent de revenir sur quelques définitions et concept clés du domaine de la communication digitale.

Avant d'esquisser un panorama non exhaustif de la littérature scientifique à ce sujet, il convient de souligner la période dans laquelle se situe l'étude de cas au cœur de ce dossier. En effet, le travail de recherche a été entamé en amont de la crise sanitaire mondiale lié à l'épidémie de la Covid-19 à partir du début de l'année 2020, laquelle inaugura une croissance exponentielle du recours aux ITC dans le monde du travail. Il est à supposer que les travaux scientifiques autour de la communication virtuelle ont fait un bond en avant en raison de ce changement de contexte, toutefois l'état de l'art dressé ci-après respecte l'année de récoltes des données analysées dans ce dossier, en 2018.

### 2.3.1 – Définitions

Le concept de communication virtuelle englobe toute forme d'interaction humaine orale ou écrite réalisée par l'intermédiaire d'Internet grâce au recours à un ou plusieurs média connectés tels que les e-mails, les fora, les logiciels de messagerie instantanée ou d'appel en Visio etc... (Herring, 2004).

Concept introduit pour la première fois en 1995 dans la littérature scientifique, l'analyse de la communication médiée par ordinateur (CDMA - *computer mediated discourse analysis*) s'impose peu à peu en tant que méthode d'investigation scientifique des comportements interactionnels des individus à travers l'usage des technologies de la communication (Herring, 2001). Discipline encore en exploration, la CDMA permet l'observation de quatre dimensions du discours virtuel : une perspective micro-centrée s'intéressera d'abord à la structure (typographie, vocabulaire, néologisme, structure syntaxique etc.) à la sémiotique (contenu sémantique, codification, acte de langage etc.) ainsi qu'à la dynamique interactionnelle (ascendante ou interactive, objet des échanges, implication l'interaction sur l'évolution du sujet de conversation etc.). De plus, la CDMA permet l'analyse de macro-phénomènes sociaux engendrés par la cyber-communication, tels que l'établissement des relations interindividuelles, la construction et l'affirmation de l'identité, les effets de synergies, les processus de négociation, la formation de communautés etc. (Herring, 2004).

Les orientations de recherche dans le monde scientifique sont souvent étroitement liées avec les mutations sociétales actuelles. Aussi, l'émergence du concept de communication médiée par ordinateur dans la littérature scientifique va de pair avec un phénomène observé depuis les années 1990 de généralisation des équipes dites virtuelles au sein des organisations (Davison, Ward 1999 cité par Barmeyer, Haupt, 2016).

Le terme d'équipe virtuelle désigne un groupe d'individus réparti dans diverses zones géographiques distancées les unes des autres, toutefois unis par un mandat provenant d'une organisation ou d'un donneur d'ordre. Face à la quasi-impossibilité de rencontre physique, le recours accru voire exclusif aux technologies de la communication pour tout processus d'interaction ou de prise de décision est une caractéristique typique des équipes virtuelles (Maznevski, Chudoba, 2000 ; Duarte, Snyder, 2001 ; Malhora, Majchrzak et al. 2007 ; Barmeyer, Haupt, 2010 ).

Pour une définition plus systématique, un groupe d'individus s'identifie en tant qu'équipe virtuelle lorsque que sont vérifiés les quatre critères suivant : le rattachement à un mandat issu d'un minimum d'une personne physique ou morale; l'entière responsabilité pour la prise de décisions stratégiques relatives à l'exécution de la mission, la prévalence des technologies sur le face-à-face dans la communication au sein du groupe, la distribution géographique entre les membres de l'équipe (Maznevski, Chudoba, 2000).

### **2.3.2 – Limites de la communication virtuelle**

Il existe un certain consensus dans la littérature concernant les impacts positifs des équipes virtuelles transnationales sur les organisations et leur stratégies internationale.

En effet, la globalisation de l'espace de collaboration et l'évolution du parcours professionnel par projet, caractéristiques inhérentes au contexte de travail en équipe virtuelle, permettent de perfectionner la qualification des ressources humaines sur des compétences informelles spécifiques, tels que l'agilité, la flexibilité et la mentalité de travail axée sur les objectifs (Barmeyer, Haupt, 2016) .

De plus, la formation d'équipes virtuelles rend possible la coopération sur problématiques d'envergure internationales par le regroupement et la synergie de ressources et de compétences géographiquement éparses mais complémentaires (Maznevski, Chudoba,2000). La synergie des idées, des perspectives et des méthodes de travail au-delà des frontières contribue ainsi au transfert de connaissance et à l'échange de bonnes pratiques, sources de valeur ajoutée à la fois au niveau des individus eux-mêmes, des organisations mais aussi de la société globale (Maznevski, Chudoba,2000, Barmeyer, Haupt, 2016).

Paradoxalement, de nombreuses recherches empiriques auprès d'équipes virtuelles internationales démontrent que, dans la pratique, l'effet de levier espéré ne se réalise pourtant pas dans son plein potentiel. De surcroit, il s'avère que ce contexte de coopération numérique représente en lui-même une entrave bien plus rigide au bon fonctionnement de la chaîne de communication qu'en environnement de travail physique (Duarte, Synder, 2001 ; Gibson, Cohen, 2003 ; Barmeyer, Haupt, 2016 ).

Selon Hinds et Weisband (2003) les limites rencontrées par les équipes virtuelles internationale dans l'exécution de leur mission sont le résultat de trois facteurs majeurs ayant

des implications sur les mode de communication : les facteurs géographique, technologique et contextuel.

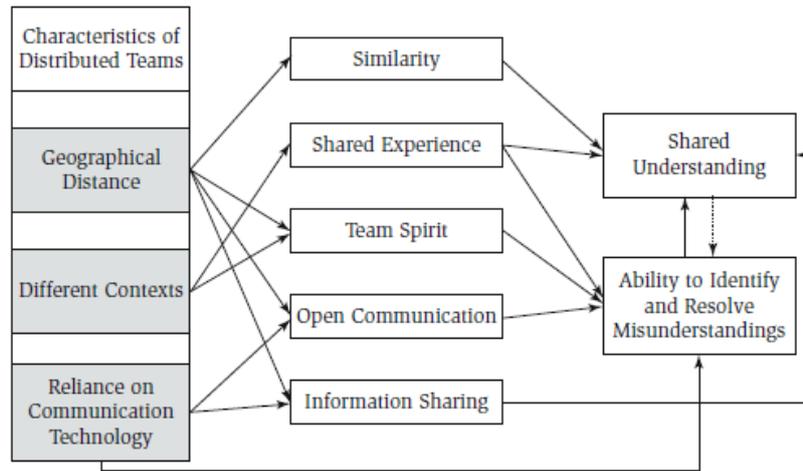
En effet, la distance géographique représente une circonstance rédhibitoire à l'existence d'une communication informelle entre les membres de l'équipe quand celle-ci représente une source d'information auquel les individus n'ont pas toujours un accès conscient. De plus, la communication informelle constitue un tremplin pour la cohésion de l'équipe d'un point de vue affectif, les échanges anodins permettant aussi d'obtenir des informations personnelles sur les coéquipiers (Etzioni, 1999 ; Hinds, Weisband, 2003).

Le facteur contextuel est quant à lui étroitement lié avec le facteur géographique : la distance est souvent corrélée avec l'hétérogénéité des cultures organisationnelles et/ou sociale, la problématique de la virtualité étant ainsi manifestement interdépendante avec celle de l'interculturalité dont les enjeux ont été soulevés en partie 2.2.

Enfin, la cyber-communication trouve ses limites dans sa capacité technologique à reproduire l'espace d'interaction physique. D'une part, la richesse des échanges se trouve diminuée de ses éléments paraverbaux, notamment des indices kinésistes (mouvement corporels), haptique (partie tactile de la communication), proxémique (la distance physique entre les interlocuteurs) et sensoriel (gout, odorat etc.) pourtant porteur de sens et d'importance significative dans la construction des relations (Hinds, Weisband, 2003 ; Gudykunst 2005). D'autre part, les éventuels délais dans la transmission des messages et les potentiels aléas technologiques sont autant de barrière à la dynamique de l'interaction, au partage de l'information et au transfert de connaissances (Hinds, Weisband, 2003).

Enfin, la communication virtuelle est par essence restrictive en termes d'accès : là où l'accès à l'interaction physique est en principe direct et universel, l'intermédiaire des technologies en contexte virtuel implique une nécessaire équité entre tous les interlocuteurs en termes de couverture numérique et technologique afin de garantir la démocratie de la participation à la communication (Etzioni, 1999).

De ces caractéristiques géographiques, contextuelles et technologiques inhérentes au groupe virtuel et transnational en découlent des impacts sur les modes communication, le transfert des connaissances, mais aussi sur la cohésion du groupe, la possibilité d'expérience commune et par conséquent sur les processus de formation d'une identité et d'une mémoire collective. Les mécanismes d'interdépendance entre ces différents paramètres peuvent être interprétés selon le schéma de Hinds, Weisband (2003).



*The Effects of Team Characteristics on Shared Understanding, Hinds, Weisband (2003)*

La problématique managériale au cœur de l'équipe virtuelle transnationale consiste alors à développer des méthodes et pratiques qui puissent pallier aux déficiences de la communication virtuelle grâce au maintien de la dynamique de l'interaction et la stimulation de la motivation des membres afin de tirer ainsi les pleins bénéfices de cette synergie de groupe au service des objectifs de la coopération (Duarte, Snyder, 2001).

## **3 – Méthodes**

Les méthodes de collecte et d'analyse des données mobilisées pour répondre à la question de recherche s'appuient uniquement sur la méthodologie qualitative.

Les données qualitatives utilisées ici se distinguent d'une part en données orales issues de deux entretiens semi-directifs individuels et d'un focus group, d'autre part en données écrites recueillies à partir d'échanges d'emails et de sms.

### **3.1 -Entretiens semi-directifs**

Ce travail de recherche qualitative et empirique s'appuie en partie sur deux entretiens semi-directifs qui ont été conduits auprès de deux membres de l'équipe Škoda.

L'entretien semi-directif paraissait être une des méthodes de collection de données qualitatives les plus adaptées dans le cadre de cette recherche.

En effet, la conduite d'un entretien à partir d'un guideline composé de plusieurs questions permet dans une certaine mesure de canaliser les réponses des sujets d'étude.

Toutefois, les questions étant également ouvertes, le sujet interviewé reste relativement libre dans le développement de sa réponse, ceci l'autorisant à étendre le champ de sa réponse au-delà de la stricte thématique de la question posée. Ainsi, cela peut amener le chercheur à considérer de nouveaux aspects de la question de recherche et à s'ouvrir à de nouvelles perspectives d'analyse.

Enfin, la conduite d'un entretien semi-directif tout comme l'analyse qui en découle sont plus faciles à maîtriser pour un chercheur novice en la matière, contrairement au cas d'autres méthodes comme l'entretien narratif ou approfondi (*In-depth interview*).

Concernant la préparation de l'entretien, une grille d'entretien (guideline) composée de quatre questions ouvertes a été préparée en amont de la conduite des interviews.

Cette grille initiale a été volontairement préconçue avec relativement peu de questions, laissant le champ de possibilités de réponses le plus large possible avec une volonté de guider les sujets vers la production d'un discours riche, de nature subjective et indexicale.

Ces interviews répondant davantage à un objectif d'enquête d'opinions qu'à la restitution d'informations factuelles, ce guideline a été prévu pour être dans les faits très malléable. Ainsi,

et conformément aux règles déontologiques qui s'appliquent à ce type d'entretien (Gibson, Hua, 2016), ce guideline avait vocation à être adapté en fonction des réponses des sujets dans la situation concrète d'interview, de laisser place à l'émergence de nouvelles thématiques éventuelles et d'envisager de modifier l'ordre des questions préétabli.

La finalité de ces deux interviews semi-directifs était de restituer le plus fidèlement possible le point de vue des sujets, lequel transparait non pas seulement au travers du contenu verbal des propos tenus mais également (et entre autres indices) dans la manière de les ordonner, permettant ainsi d'identifier les thématiques importantes et prioritaires perçues comme telles par les sujets.

Un récapitulatif à travers lequel il est possible de constater les différences (formulation, chronologie, questions supplémentaires, etc.) entre la grille d'entretien de départ et les questions effectivement posées se trouve en annexe I et II de ce dossier.

Quant aux modalités d'entretien choisies vis-à-vis des sujets d'étude, mon parti pris a été de ne pas révéler les questions en amont de l'interview, ni même de signaler aux sujets que notre conversation rentrerait dans le cadre d'une étude pour mon mémoire de recherche. Ce choix se justifie par une volonté de ne pas brider la parole des personnes interviewées. En effet, j'anticipais déjà une certaine auto-censure ou du moins une édulcoration des propos qui seraient tenus notamment à mon encontre ou à l'encontre des membres de l'équipe WHZ puisque nous avons été et étions encore collègues de travail à l'instant T de la tenue des interviews.

Je ne souhaitais donc pas potentiellement ajouter un obstacle supplémentaire à la parole recueillie quand les termes un peu pompeux de « mémoire de recherche » ou « d'étude qualitative » ou de « travail académique » pourraient amener les sujets d'étude à filtrer leur propos davantage, à adopter une posture plus formelle et moins décontractée donc moins naturelle. Or l'objectif ici était bien d'obtenir des réponses les plus spontanées possibles dans un souci de préserver l'authenticité du discours tenu. En effet, la spontanéité livre généralement avec elle toute une batterie d'éléments paraverbaux (respiration, pause, hésitation, bafouillement, rire, ton de la voix, structure du discours, etc.) tous aussi importants que la teneur verbale de l'énoncé dans le cas d'une analyse de perception, de ressenti, de prises de position et d'opinions.

Les deux entretiens semi-directifs sont en date du 19.06.2018 et 21.06.2018.

Les entretiens ont été enregistrés au moyen d'un téléphone portable ainsi que d'un ordinateur, les deux outils livrant une qualité audio satisfaisante pour le travail d'analyse et de transcription. De plus, aucune erreur de type technique n'est survenue pendant les enregistrements.

Les interviews se sont déroulés dans le cadre d'appels via l'application de messagerie instantanée et d'appels à distance Skype, un entretien en présentiel n'étant pas possible en raison de la distance me séparant des personnes interviewées (je résidais en Allemagne, elles en République Tchèque) et du caractère spontané de l'organisation de ces entretiens (j'ai décidé à quelques jours de la clôture du projet Škoda de tenir ces entretiens sur les conseils de WHZ-Prof).

La sélection de ces deux membres de l'équipe Škoda plutôt que d'autres parmi les six personnes qui forment cette équipe de travail s'est faite sur des critères techniques mais surtout purement aléatoires. Il s'agissait en effet des deux seules personnes à avoir répondu positivement à ma demande de rendez-vous puis à s'être rendues effectivement disponibles.

Les profils plus détaillés des sujets concernés par les entretiens semi-directifs ainsi que leur pertinence en tant que sources de données qualitatives dans le cadre de la question de recherche sont présentés ci-dessous.

### **3.1.1 - Sujet d'étude n°1 : Škoda-KK**

À la date de l'entretien, le 21 juin 2018, Škoda-KK est étudiante en formation de Master à la ŠKODA AUTO University de Mladá Boleslav, un programme de formation en alternance partageant le curriculum en cours magistraux d'une part et expérience professionnelle pratique sur le site de Škoda Auto à Mladá Boleslav d'autre part. D'après les informations obtenues lors d'échanges, l'intitulé exact de la filière dans laquelle étudie Škoda-KK est « Global Business and Marketing ».

Škoda-KK est de nationalité tchèque et maîtrise par ailleurs l'anglais, langue dans laquelle s'est tenu l'entretien. Ses compétences en anglais oral étant très bonnes, le choix de cette langue véhiculaire pour l'entretien ne semble avoir posé aucun problème de compréhension ou d'expression entre le sujet d'étude et l'interviewer.

Outre le fait que Škoda-KK fasse partie de l'équipe Škoda dans le cadre du projet Škoda, une caractéristique qui s'inscrit évidemment dans la thématique de ma recherche, d'autres paramètres rendent judicieuse une enquête auprès de ce sujet :

Premièrement, Škoda-KK fait partie des membres de l'équipe projet qui se sont impliqués activement et de manière relativement constante tout au long du cycle du projet Škoda.

Ce fort engagement est prometteur d'un témoignage fructueux pour mon étude, puisqu'il est à supposer que Škoda-KK, de par son activité et ses prises d'initiatives, a déjà en amont nourri sa réflexion autour de la gestion du projet Škoda, identifié ses ressentis et clarifié pour elle-même son point de vue et ses positions vis-à-vis des difficultés rencontrées.

En outre, je bénéficie d'un contact privilégié avec Škoda-KK qu'il aurait été dommage de ne pas valoriser dans le travail de recueil de données qualitatives pour ce mémoire : du fait en partie de l'organisation du travail et de la répartition des tâches au sein du projet Škoda, j'ai en effet développé une relation plus suivie avec Škoda-KK qu'avec les autres membres de l'équipe Škoda. J'ai eu l'occasion de communiquer avec Škoda-KK de manière plus régulière, sur des registres plus informels voire familiers, incluant plusieurs contacts visuels (via des appels en Visio par exemple).

Nos échanges étant devenus très cordiaux voire amicaux sur la fin du projet, j'estimais que ce facteur était gage d'une certaine confiance partagée qui faciliterait la discussion au cours de cet entretien et contribuerait à libérer davantage la parole.

Paradoxalement, la nature de cette relation peut naturellement représenter certaines limites en termes de données qualitatives récoltées. En raison de ce lien de « camaraderie », il est fort probable que Škoda-KK ait pu atténuer certains de ses propos, aborder les points de conflits ou de désaccords de manière plus diplomatique (ce qui représente un filtre en soi), voire éluder volontairement certaines de ses pensées afin de ne pas froisser son interlocutrice.

Les critiques à l'encontre des membres de l'équipe WHZ se feront d'ailleurs beaucoup plus virulentes dans le cadre du Focus Group.

Par ailleurs et pour cette même raison, l'objectif initial de mener un entretien semi-directif où la règle veut que l'interviewer se mette en retrait pour laisser la place au sujet d'étude a été une ligne difficile à tenir. Pour rappel, l'entretien se déroulait de manière informelle et Škoda-KK n'avait pas connaissance de mon intention réelle derrière cet appel. Bien que je lui avais indiqué brièvement le motif de ce rendez-vous, à savoir lui poser des questions sur son point de vue général autour de la gestion du projet Škoda, Škoda-KK a souvent cherché inconsciemment à renverser le rapport interviewer-interviewé, par exemple en me renvoyant la

balle lorsque je lui posais les questions prévues ou encore en me posant des questions du même acabit à son tour.

En conséquence, il est des passages de l'enregistrement de cet entretien où je sors malgré moi de ma position de chercheur et occupe l'espace en m'exprimant plus que ne devrait le faire quelqu'un censé adopter un rôle d'enquêteur.

Enfin, concernant les conditions de l'interview, il s'est déroulé en appel Visio. J'ai passé cet appel depuis mon ordinateur sur mon bureau, Škoda-KK a utilisé son smartphone. Nous avons toutes deux allumé notre caméra, cependant Škoda-KK a laissé son portable dans sa poche durant une partie non négligeable de l'entretien car, disposant de peu de temps, elle souhaitait s'affairer à des tâches ménagères tout en répondant aux questions posées. Cette remarque est d'importance pour la transparence des données récoltées : il est ainsi plausible que je ne disposais pas de toute l'attention de Škoda-KK dans les moments où son esprit était partiellement occupé par des pensées parasites relatives aux gestes qu'elle exécutait en parallèle de notre conversation.

Toutefois, l'échange a été plutôt fluide, le sujet d'étude a fourni de longues réponses riches en termes de données, a fait preuve de réflexion et de recul par rapport aux événements et l'entretien a duré un peu plus d'une demie heure, très exactement 31 minutes et 8 secondes.

### **3.1.2 - Sujet d'étude n°2 – Škoda-FS**

L'entretien de Škoda-FS s'est déroulé le 19 juin 2018. Tout comme Škoda-KK, Škoda-FS est à cette date étudiant en alternance à la ŠKODA AUTO University. Ayant appris tardivement au cours de l'entretien avec Škoda-KK deux jours plus tard que les étudiants réunis dans l'équipe Škoda n'étudiaient pas nécessairement dans la même filière, je ne peux renseigner avec certitude l'intitulé exact du programme d'étude de Škoda-FS. En revanche, après consultation des formations dispensées par la ŠKODA AUTO University d'après le site internet officiel de l'établissement<sup>2</sup>, il s'agirait certainement d'un domaine de spécialisation économique axé sur le commerce (Ressources Humaines, Marketing, Supply Chain, Finance, Business Informatics, etc.)

---

<sup>2</sup><https://www.savs.cz/en/study-programmes-and-specializations>

Škoda-FS est également tchèque et bilingue en anglais. Là encore, son excellente maîtrise de l'anglais nous a permis de tenir l'entretien dans cette langue à priori sans heurts relatifs à l'utilisation d'une langue véhiculaire.

Outre la nécessité de prendre en compte plusieurs points de vue sur une même question de recherche, mener un entretien auprès de Škoda-FS s'est révélé être particulièrement pertinent dans ce que la posture de Škoda-FS au sein du projet et mon rapport personnel avec lui constituaient des paramètres radicalement différents par rapport au cas de Škoda-KK.

La relation, quasiment inexistante, que j'ai pu entretenir avec Škoda-FS en amont de l'interview se restreint au cadre de partenaires de travail au sein du projet Škoda. Avant cet entretien, Škoda-FS et moi-même ne nous étions jamais contactés personnellement, la communication s'était limitée aux mails groupés diffusés auprès de l'ensemble de l'équipe projet.

Cette relation communicationnelle bien plus ténue comparée à celle me liant avec Škoda-KK permet toutefois de contrebalancer les éventuelles distorsions des données recueillies auprès de Škoda-KK qui seraient possiblement induites par la proximité affective.

Du fait de cette distance entre Škoda-FS et moi, je prévoyais donc un contexte d'interview plus formel livrant potentiellement un terrain favorable à l'analyse froide et objective.

De plus, faute de preuves tangibles sur ce point, je ne connais pas avec précision le degré d'engagement personnel de Škoda-FS dans le travail de gestion du projet Škoda, à savoir s'il s'est montré actif ou passif, s'il s'est réellement investi ou s'il s'est laissé porter par le groupe. À travers les indices laissés dans les échanges d'e-mails entre l'équipe Škoda et l'équipe WHZ, il est possible d'émettre l'hypothèse selon laquelle Škoda-FS n'était ni en charge de la gestion de la communication au sein de l'équipe Škoda, ni véritablement le leader de son groupe, contrairement au cas de Škoda-KK. Lors de l'entretien, il déclarera lui-même ne pas s'être investi au maximum dans le travail que nécessitait la gestion du projet Škoda mais d'avoir tout de même fait du mieux qu'il pouvait.

Cette posture reste néanmoins intéressante pour la question de recherche car d'une part, désinvestissement –ou du moins implication moindre – ne signifie pas absence de réflexion, car d'autre part ce témoignage peut éventuellement apporter des éléments de réponse à la question de savoir pourquoi une mise en retrait - voire une certaine démotivation - a pu se manifester chez certains membres de l'équipe projet.

Enfin, les remarques apportées par une personne ayant un point de vue plus extérieur sur la gestion du projet peut paradoxalement contribuer à l'identification des dysfonctionnements les plus probants quand une personne s'affairant activement à coordonner le projet dans ses moindres détails manquera peut-être de recul.

Tout avantage ayant toujours son revers, l'intérêt de recherche que représentent les données recueillies auprès de Škoda-FS s'accompagne également de leurs limites.

Si un contexte d'interview plus formel permet de se départir de l'affect, cela peut également impacter le confort du sujet et donc sa propension à parler avec aisance et confiance. En conséquence, le sujet peut être amené à filtrer ses propos, consciemment ou non.

Par ailleurs, et comme précédemment formulé dans le cas de l'interview de Škoda-KK, il est fort probable que Škoda-FS ait édulcoré ou adouci ses propos à l'encontre de l'équipe WHZ, puisque ma position d'interviewer mais aussi de membre de l'équipe partenaire WHZ au moment de la conduite de l'entretien n'était malgré moi absolument pas neutre vis-à-vis de Škoda-FS. Ma présence en elle-même, alors qu'un certain passif existait déjà entre les deux interlocuteurs, a occasionné un risque certain d'entrave à la parole.

Enfin, le retrait supposé de Škoda-FS par rapport au travail de groupe relatif à la gestion du projet Škoda peut signifier également moins de matière à traiter en termes de données qualitatives car si une attitude en apparence passive n'empêche pas forcément l'observation et la formulation de critiques, il est à supposer que ces dernières ne seront en revanche pas nécessairement poussées et approfondies. Et dans les faits, l'enregistrement de l'entretien de Škoda-FS dure deux fois moins longtemps que celui de Škoda-KK, soit 14 minutes et 37 secondes.

Comme pour Škoda-KK, j'ai conduit cet entretien via un appel Skype, depuis un ordinateur sur mon bureau. Škoda-FS n'ayant pas allumé sa caméra, je ne sais pas depuis quel appareil et dans quel contexte il a réceptionné l'appel. Cependant, l'absence de bruits parasites et le ton relativement constant et posé de sa voix laissent à penser qu'il était également dans une position stable et un environnement calme.

## 3.2 - Focus Group

En complément des deux entretiens semi-directifs, j'ai eu la chance d'avoir accès à l'enregistrement audio d'un focus group mené par une personne tierce, sondant l'ensemble des membres de l'équipe Škoda.

Ces données qualitatives orales ont été récoltées vraisemblablement le 22.06.2018 par la Professeure Škoda-Prof1 de la ŠKODA AUTO University de Mladá Boleslav en partie à l'origine de la commande du projet Škoda, également en charge de la supervision et de l'accompagnement des six étudiants tchèques de cette même université impliqués dans le projet. Ces données consistent en un enregistrement audio d'une présentation orale donnée en anglais par les étudiants tchèques devant leurs deux professeures Škoda-Prof1 et Škoda-Prof2. En effet, pour les six étudiants de l'Université de Mladá Boleslav, le projet Škoda était un exercice intégré dans un de leurs modules d'enseignement. Les modalités d'examen de ce cours exigeaient que les étudiants dressent un bilan au terme de ce projet, sous forme d'une présentation orale rendant compte de l'organisation du travail et de la gestion de la communication durant la mise en œuvre du projet ainsi que des éventuelles difficultés rencontrées, assorties de propositions d'amélioration pour y pallier dans le cas de situations futures similaires. La présentation était ensuite suivie d'une série de questions posées par les deux examinateurs Škoda-Prof1 et Škoda-Prof2 aux six étudiants concernés, toujours en langue anglaise.

Cet enregistrement audio peut être assimilé à un entretien de type focus group dans ce qu'il en présente les principales caractéristiques (Rabiee, 2004) :

Le contexte dans lequel les membres de l'équipe Škoda ont été amenés à s'exprimer s'apparente effectivement à celui d'un entretien de groupe permettant de collecter des informations sur un sujet ciblé, en l'occurrence le processus de gestion du projet Škoda.

Le minimum de taille du groupe étudié de 5 personnes a été respecté.

Cette technique d'enquête qualitative permet d'évaluer des besoins, des attentes, des satisfactions ou des critiques et de mieux comprendre des opinions ou des comportements ; une finalité qui a été atteinte au terme de l'entretien.

Comme le veut la méthodologie du focus group, cet entretien est semi-structuré, d'abord parce que les étudiants ont eu pour consigne de dresser un bilan de la gestion du projet Škoda d'après leurs ressentis et leurs expériences, ensuite parce que les deux professeures Škoda-Prof1 et Škoda-Prof2 ont posé une série de questions ouvertes, probablement préparées en aval du jour de l'examen et ce pour pouvoir attribuer une note aux étudiants sur des critères précis.

Le positionnement de Škoda-Prof1 vis-à-vis des données récoltées peut être qualifié d'observation participante implicite : « observation participante » d'une part car Škoda-Prof1 était dans une certaine mesure impliquée dans le projet Škoda en tant de commanditaire mais aussi en tant que coordinateur responsable de l'équipe Škoda ; « implicite » d'autre part puisque le groupe étudié (l'équipe Škoda) n'était pas informé du rôle de chercheur revêti par Škoda-Prof1 le temps d'un entretien déguisé en examen et enregistré à leur insu.

Ce focus group constitue un apport significatif en termes de données qualitatives pertinentes à la question de recherche et présente de nombreux bénéfices méthodologiques :

Ma réjouissance première a été de me voir offrir la possibilité d'entendre les voix des quatre autres membres de l'équipe Škoda que je n'avais pu recevoir en entretien individuel ; une possibilité bien sûr théorique soumise au postulat d'égale participation orale entre tous les sujets d'études concernés.

L'enregistrement qui m'a été transmis m'a ainsi permis d'accéder à une synthèse de la variété des opinions et sentiments des participants concernant le sujet central de cette étude, et ce de manière relativement condensée (l'enregistrement dure 59 minutes et 28 secondes). Quand bien même cela aurait été faisable, miser simplement sur des entretiens individuels auprès de chacun des membres de l'équipe Škoda aurait été en comparaison une méthode au traitement des données bien plus chronophage et à l'analyse bien plus fastidieuse.

Plus encore, un entretien de groupe ne se résume pas seulement à l'empilement d'une somme de points de vue individuels. En effet, dans ce contexte de sondage du collectif, il est possible d'assister à un certain phénomène de synergie de groupe grâce au continuel flux d'échanges d'idées, lequel est stimulé par les questions ouvertes du modérateur. La méthode du focus group est l'occasion de se saisir de cette dynamique de groupe particulière qui favorise l'émergence d'idées, de connaissances, d'opinions, d'expériences nouvelles de façon interactive au sein du groupe par réactions en chaîne. Ce focus group présentait donc un fort potentiel d'ouverture à de nouvelles perspectives de recherche.

Par ailleurs, et comme précédemment mentionné, ce focus group a été organisé et mené par une personne tierce, qui se trouve être une Professeure d'université diplômée, autrement dit une professionnelle spécialisée dans la recherche académique maîtrisant parfaitement les méthodes scientifiques de recueil des données. De plus, dans un travail de recherche, l'intervention d'une personne extérieure est synonyme de regard neuf. Non seulement une certaine confiance quant à la fiabilité de la source pouvait être accordée, mais il pouvait également être attendu de ce focus group l'accès à de nouvelles dimensions de la problématique étudiée puisque cette dernière était abordée, au travers de cet entretien, de manière plus stratégique et plus habile par un chercheur aguerris.

Enfin, le problème quelque peu éthique auquel je me heurtais lorsque j'interviewais, en tant que chercheur, des membres de l'équipe Škoda qui me connaissaient en tant que partenaire de travail, est ainsi évité. L'éventuelle contrainte psychologique faisant pression sur les sujets à ne pas blesser l'interlocuteur en face n'est plus. La tenue de ce focus group en mon absence et en l'absence de quelconque représentant de l'équipe WHZ inaugure une certaine forme de liberté d'expression nouvelle pour les sujets d'étude. Cet environnement de l'entre-soi favorise l'expression de critiques plus frontales et la discussion d'opinions plus controversées vis-à-vis de l'équipe WHZ que les sujets ont pu garder pour eux au moment de l'entretien semi-directif, le contexte ne permettant pas d'encourager la libération de cette parole. Ce focus group représente donc un support essentiel pour pouvoir comprendre davantage les postures et les ressentis des membres de l'équipe Škoda au cours du projet.

De même, cet enregistrement est défini par les mêmes contraintes inhérentes à un entretien de type focus group.

D'une part, même si économe en termes de temps, l'analyse des données issues du focus group a tout de même été longue et fastidieuse. Contrairement à un entretien individuel où le sujet d'étude produit un discours qui suit un certain fil rouge avec une certaine cohérence, dans le cas de groupe d'expression, les interventions se succèdent parfois de manière décousue puisque chacun ayant son propre système de pensée, le dessin d'un fil conducteur est moins évident. D'autant plus qu'il est des passages de l'enregistrement qui pourraient révéler une tendance générale d'un faible niveau d'écoute entre les sujets d'études impliqués dans le focus group dont voici quelques exemples : paroles simultanées qui rendent le contenu inintelligible, fréquentes répétitions des mêmes idées, un interlocuteur en interrompt un autre pour repartir sur son idée, etc.

À contrario, certaines parties de l'entretien débouchent sur l'effet positif du brainstorming collectif, auquel cas l'effervescence créée par le groupe pousse les sujets à produire un volume important de données orales très riches en informations dans un espace de temps assez court, rebondissant sur les propos de leurs collègues, dans une sorte de contagion générale.

Ce constat ne doit pas faire office de jugement de valeur sur la manière dont le groupe s'est exprimé mais permet simplement de souligner la difficulté à analyser un contenu aussi dense en termes de données et surtout à sélectionner les éléments les plus importants pour la phase d'analyse.

Ce focus group n'échappe pas non plus à une limite caractéristique d'un entretien de groupe : le risque de domination de certains participants au sein du groupe en termes de temps de parole. En effet, dans cet entretien qui réunit cinq à six protagonistes, le temps de parole se partage essentiellement entre trois locuteurs proéminents. Plus exactement, et de manière assez nette, il y a une quasi monopolisation de l'espace d'expression orale par Škoda-PP avec des interventions assez longues et régulières de Škoda-KK et Škoda-FS – que j'ai déjà reçus en entretien individuel. Je n'entendrai que quelques bribes des autres membres de l'équipe Škoda. Pour rappel, les sujets d'étude font leur présentation en anglais, un avantage considérable pour que ces données me soient accessibles. Rappelons toutefois que la langue maternelle des interlocuteurs est le tchèque. Ainsi, nous pouvons naturellement supposer que les personnes qui ont une meilleure maîtrise de l'anglais vont plus facilement se sentir à l'aise à l'oral et occuper l'espace tandis que les personnes à l'anglais plus fragile vont se mettre davantage en retrait. Une hypothèse qui tend à se vérifier dans le cas de ce focus group alors que les divergences entre interlocuteurs en termes de niveau de compétences actives en langue anglaise orale sont parfaitement audibles au travers de l'enregistrement.

Un autre aspect négatif de l'interaction du groupe, et qui a tendance à aller de pair avec l'aisance à l'oral, est l'influence que peuvent exercer les leaders d'opinion sur leurs pairs. Ce mécanisme de domination et de conformisation à des normes de groupe qui s'opère de manière inconsciente peut s'avérer être source de blocage pour certains sujets d'étude. Ces derniers pourraient ainsi avoir des réticences à exprimer des avis plus personnels.

Pour contourner cet effet de groupe délétère, les règles du focus group supposent qu'il n'y ait pas de rapports hiérarchiques entre les participants. Ce principe est en effet officiellement respecté dans le cadre de ce focus group puisque tous les sujets ont à priori le même profil : étudiants en alternance dans une formation de niveau master au sein de la même université. Or, officieusement, il existerait bien des dynamiques structurelles officieuses entre les sujets d'études, tout particulièrement dans le cadre du projet Škoda en tant que groupe de travail.

Ainsi, au cours de l'entretien individuel auprès de Škoda-KK, j'apprenais que Škoda-PP s'était imposé naturellement comme le leader de l'équipe, notamment en raison de son âge et de son expérience professionnelle antérieure à son entrée en formation de master. Or, comme précédemment mentionné, il s'agit également de la personne qui s'exprime le plus au cours de ce focus group.

Par ailleurs, j'ai remarqué que des idées qui ont pu émerger du côté de Škoda-KK et Škoda-FS au cours des entretiens semi-directifs individuels ne sont pas du tout abordées dans le contexte du focus group, certaines informations sont même complètement contradictoires aux positions défendues par Škoda-KK et Škoda-FS quelques jours plus tôt. À l'inverse, le groupe interrogé semble faire corps, les opinions exprimées semblent faire l'unanimité au sein du groupe, aucune voix dissidente ne se lève. Il est difficile de dire si ces divergences notables sont à mettre sur le seul compte d'un possible leadership au sein du groupe. Cette hypothèse plausible est à relativiser au vu des nombreux paramètres susceptibles d'altérer les données : ce phénomène d'apparente contradiction peut être également dû à mon influence involontairement exercée sur les sujets d'études au cours des entretiens semi-directifs, ayant peut-être poussé ces derniers à masquer leurs convictions délibérément ou non, convictions qu'ils expriment donc plus librement dans le cadre du focus group. Il peut s'agir également de ce fameux effet de groupe évoqué en amont incitant les sujets d'étude à réviser leurs points de vue.

Enfin, les étudiants Škoda sont en contexte d'évaluation académique qui donnera lieu à des résultats notés. Le rapport qu'ils entretiennent avec leur audience composée de Škoda-Prof1 et Škoda-Prof2 est de type professeurs-étudiants, un lien par nature ascendant et hiérarchisé. Outre le respect qui s'impose aux étudiants envers leurs professeurs, voire une éventuelle intimidation selon la culture locale régissant les rapports entre les étudiants et leurs professeurs, le contexte spécifique de l'examen peut être à l'origine de filtres supplémentaires à la parole recueillie auprès des étudiants. En effet, pour obtenir une bonne note à l'issue de leur présentation, les étudiants doivent donc se présenter sous leur meilleur jour, rendre compte des événements sous un angle qui leur sera favorable et faire bonne image auprès de leurs examinateurs. Ainsi, s'il est rationnel de supposer que les membres de l'équipe Škoda étaient sans doute plus libres d'exprimer des avis négatifs et des critiques, notamment vis-à-vis de l'équipe WHZ, il ne peut être avancé avec certitude que le focus group permettrait d'accéder à la réalité brute relative au vécu des sujets au cours du projet Škoda. Naturellement, la présence d'examineurs a pu dissuader les sujets d'aborder certains aspects qu'ils peuvent considérer comme des échecs de leur part, voire instiguer des mensonges dans les cas les plus extrêmes.

À ce propos, j'ai pu relever chez Škoda-PP un élément de discours sciemment contraire à la vérité : ce dernier affirme avoir communiqué exclusivement en anglais avec WHZ-KK, une partenaire tchèque de l'équipe WHZ, que ce soit dans des échanges mails ou téléphoniques. Or, il se trouve que j'avais demandé à WHZ-KK de me faire parvenir les mails échangés en binôme avec Škoda-PP ainsi que la piste audio de leur unique appel téléphonique, enregistré à ma demande. Ma démarche d'alors rentrait dans le cadre de cette recherche : je souhaitais pouvoir observer les dynamiques de communications entre membres des équipes Škoda et WHZ dans lesquelles je n'étais pas impliquée. De plus, Škoda-PP et WHZ-KK étant tous deux de nationalité tchèque, je souhaitais ainsi pouvoir mener une étude comparée avec des données issues de conversations entre interlocuteurs de cultures différentes et ce pour pouvoir mesurer l'impact relatif du facteur de l'interculturalité dans les process de communication. WHZ-KK ayant consenti à ma requête, j'ai donc pu accéder à ces données. Or celles-ci étant exclusivement en tchèque, mails comme enregistrement téléphonique, je n'ai pu exploiter ce matériel pour ce travail de recherche, mes connaissances en langue tchèque étant proches de nulles.

Si cet exemple relevé n'a pas véritablement d'incidences sur l'objet de cette étude, il sert cependant d'avertissement sur la nécessité de relativiser les données recueillies au cours de ce focus group, à la lumière du contexte particulier dans lequel celui-ci s'est déroulé.

À ces limites générales propres au focus group, s'ajoutent celles dues aux modalités particulières dans lesquelles l'enregistrement m'a été transmis.

La complexité première a été de pouvoir constater l'identité des personnes qui s'exprimaient au cours du focus group. En effet, les sujets ne se présentent pas individuellement au début de l'enregistrement audio en introduction à l'entretien, sans doute car cela n'était pas nécessaire dans le contexte de cet entretien informel où tous les interlocuteurs concernés se connaissaient déjà par ailleurs. Cependant, n'étant pas moi-même présente sur les lieux lors de la situation évoquée, je n'ai donc pas toujours été en mesure de pouvoir attribuer la prise de parole et les propos à son auteur. Les données recueillies au cours de ce focus group ne laissaient d'ailleurs que peu d'indices qui m'auraient permis d'élucider le mystère autour de l'identité de certains interlocuteurs. Toutefois, au cours du projet Škoda, j'ai pu être en contact direct avec les étudiants Škoda-PP, Škoda-KK et Škoda-FS et ai donc été capable de reconnaître leurs interventions grâce à leurs timbres de voix respectifs. Par chance, ce sont justement ces trois sujets d'étude qui s'expriment le plus au court de ce focus group.

En outre, l'enregistrement audio m'est parvenu tel quel, dépourvu d'une éventuelle grille d'entretien le cas échéant ou de field note, des annexes qui m'auraient permis d'en apprendre plus sur le contexte de l'entretien et les limitations des données à traiter. Quoique je puisse deviner certaines informations non fournies par voie de déduction ou grâce aux indices fournis par les données qualitatives, le travail aurait été cependant plus aisé et les données surtout plus fiables si un certain nombre d'éléments de contexte m'avait été renseigné en accompagnement de l'enregistrement audio. Par exemple, la date d'enregistrement exacte est inconnue ; la composition du focus group n'est pas précisée alors que j'apprends à l'écoute de la piste audio qu'un des six membres de l'équipe Škoda est absent ; il n'y a pas non plus de précision sur la présence éventuelle d'une audience autre que Škoda-Prof1 et Škoda-Prof2, quoique l'absence de bruits parasites laisse à penser que ce n'est pas le cas.

### **3.3 - Instruments et méthodes d'analyse des données orales**

#### **3.3.1. Analyse Séquentielle**

Pour le traitement des données qualitatives orales récoltées, une analyse séquentielle des deux entretiens semi-directifs et du focus group paraissait dans un premier temps la méthode la plus appropriée afin de gagner une meilleure vue d'ensemble des informations obtenues.

Ces analyses présentées sous formes de tableaux en annexes III, IV et V sont organisées en séquences, chacune correspondant à un thème général identifié dans le discours du sujet d'étude interrogé. Une séquence peut ensuite se décliner en une ou plusieurs sous-séquences ou sous-thématiques.

Pour chaque séquence, les interlocuteurs intervenant oralement, sujets d'étude comme modérateurs, sont signalés dans le tableau par les mêmes sigles utilisés jusqu'ici (WHZ-CM, Škoda-XX, WHZ-Prof, etc.).

Concernant la manière de procéder au découpage des données qualitatives orales au cours de l'analyse séquentielle, une partie des séquences découle naturellement des guidelines ou des questions posées car ces éléments ont généralement contribué à porter une certaine structure aux interviews. Cependant, les sujets d'études ont pu également inaugurer d'eux-mêmes une nouvelle (sous-)séquence en sortant du champ de la question initialement posée ou

en prenant la parole spontanément, lequel cas est signalé dans la partie *Remarques* du tableau de l'analyse séquentielle.

Afin de pouvoir survoler aisément l'ensemble des données, les (sous-)séquences abordant un même thème ou faisant suite à des questions relativement similaires de la part des interviewers portent le même intitulé dans les trois tableaux d'analyses, dans l'optique de faciliter la comparaison des données des entretiens dans un second temps.

Toutefois, ce cas est malheureusement assez peu récurrent. Le choix préalable relatif aux modes de récoltes des données rend peu fructueuses les tentatives de mener une étude comparée entre les analyses séquentielles des trois entretiens. D'une part, des entretiens de types variés menés par deux chercheurs séparés résultent inéluctablement en analyses séquentielles aux structures hétérogènes. D'autre part, dans le cas des deux entretiens semi-directifs, bien que de même nature et menés sur la base du même guideline, il s'ensuit au terme de l'analyse séquentielle une structuration des données peu comparable du fait du caractère disparate des thèmes abordés par les deux sujets concernés. Ceci est la conséquence du choix initial de ne pas imposer un guideline rigide et dense en termes de questions, tel qu'évoqué en partie 3.1.

En outre, les (sous-)séquences de noms identiques, ne surviennent pas forcément dans le même ordre dans les trois tableaux d'analyses séquentielles puisque, protocole d'un entretien qualitatif oblige, le déroulement de l'interview a été adapté à l'enchaînement du discours du sujet. Cette place laissée à l'imprévu et la liberté pour le sujet de s'exprimer autant qu'il le souhaite explique par ailleurs le fait que le nombre total de (sous-)séquences diffère d'un entretien à l'autre.

Enfin, suivant cette même logique, les séquences de noms différents entre les trois tableaux correspondent soit à un thème abordé spontanément par un sujet d'étude, soit à une question spontanée non prévue dans la grille d'entretien initiale dans le cas des entretiens semi-directifs, soit à une question posée par l'interviewer en charge du focus group qui n'avait pas été envisagée dans le guideline des entretiens semi-directifs.

### **3.3.2. Transcription**

La transcription des interviews a été réalisée à l'aide du logiciel FOLKER.

Le texte transcrit suit les conventions GAT2 Fine Transcript (Selting, Auer, Barth-Weingarten et al., 2009).

Le choix de la méthodologie de transcription fine se justifie dans le cas d'une analyse qualitative sur les attitudes des sujets : les temps de pause, de respiration, d'hésitation, les rires, les changements dans le ton de la voix et autres éléments paralinguistiques peuvent être tout aussi révélateurs de sens que le contenu verbal.

Concrètement, cela signifie qu'en dépit de la lisibilité, majuscules, apostrophes, accents et autres signes classiquement liés à la ponctuation ou à l'orthographe (? ; - ; , ; . etc.) sont ici utilisés pour la transcription et ne conservent donc pas leurs significations syntaxiques classiques. Ceux-ci sont à lire comme des symboles de la convention GAT2 permettant de coucher sur papier des données qualitatives orales le plus fidèlement possible, comme on lirait une partition de musique plutôt qu'un texte de littérature.

Pour connaître les clés de lecture des entretiens transcrits, une liste des conventions de transcription retenues et utilisées est, à toute fin utile, à retrouver en annexe VI de ce dossier.

Enfin, les erreurs grammaticales et fautes de langage figurant dans les passages transcrits sont authentiques car l'énoncé des interlocuteurs a été strictement respecté.

Les différents entretiens n'ont pas été retranscrits dans leur intégralité, ce afin de ne pas gonfler artificiellement le volume des documents annexés à ce dossier. Aussi, ont été transcrits des extraits pertinents à cette étude dont certains éléments seront traités dans la partie IV réservée à l'analyse des données récoltées. Ces extraits de transcription sont consultables en annexe VII, VIII et IX. Par mesure de transparence, les pistes audios des trois entretiens sont également jointes au dossier, hébergées sur un support externe (cf annexe X).

### **3.4 - E-mails et SMS**

En parallèle des données issues des trois entretiens, ce sont également des données écrites qui ont été recueillies, afin d'adresser la question de recherche sous une approche différente. Dans un but d'observation des processus de communication entre les équipes WHZ et Škoda, a été collectée une série d'e-mails et de SMS échangés entre les différents protagonistes de l'équipe projet.

E-mails comme SMS constituent des données brutes, récoltées soit via un outil de capture d'écran et sauvegardées sous forme de document image, soit grâce à un logiciel OCR selon les possibilités.

Les textes qu'ils contiennent sont authentiques, seuls les indices susceptibles de dévoiler l'identité réelle des interlocuteurs ont été masqués (adresses mail, signatures, noms propres et autres éléments significatifs) puis remplacés par des sigles d'emprunts au moyen d'un logiciel de retouche d'image.

Concernant la source des e-mails, ces données proviennent de ma propre boîte mail universitaire d'alors, que j'utilisais à titre exclusif pour la communication via ce medium avec l'équipe Škoda tout au long du projet, que ce soit au nom de l'équipe WHZ ou en tant qu'expéditeur unique.

Ces données récoltées rassemblent donc une grande partie des échanges mails qui se sont déroulés dans le projet, à savoir :

- Les e-mails généraux en envois groupés à destination de l'ensemble de l'équipe projet, l'équipe-WHZ s'adressant à l'équipe Škoda ou inversement ;
- Les e-mails envoyés par l'équipe WHZ à un destinataire unique (principalement Škoda-TH) ;
- Les e-mails envoyés à titre personnel en tant que WHZ-CM à un destinataire unique (principalement Škoda-KK et Škoda-TH) ;
- Les emails échangés avec les coordinateurs de projets, en l'occurrence entre l'équipe WHZ et WHZ-Prof.

Les pièces jointes aux mails, le cas échéant, n'ont pas été prises en compte car non pertinentes à l'objet de recherche.

Dans la mesure du possible, les fils de conversation ont été sauvegardés dans leur intégralité (sous certaines conditions développées ci-dessous) et ont été restitués dans l'ordre chronologique, tels que visibles en annexe X.

Pour ce qui sont des SMS collectés, ceux-ci permettent de reconstituer les échanges entre Škoda-KK et WHZ-CM via cet outil, un moyen qui a été par ailleurs celui de prédilection quand les deux protagonistes souhaitaient se contacter en aparté du reste de l'équipe projet. L'historique de la conversation via SMS a été restitué dans sa globalité, du début à la fin du projet, lequel est consultable en annexe X.

Les données qualitatives écrites que constituent cette collection de mails et de SMS ont toute leur importance dans le cadre de cette étude et viennent compléter les données orales. Si les entretiens permettent de sonder les points de vue, ressentis et positions des sujets d'étude, ces mails et sms font d'avantage office de boîte noire du projet Škoda. D'une part, ces extraits authentiques de conversations datées ont ainsi permis de laisser des traces pour la postérité qui ont rendu possible la reconstitution du déroulé des événements, en s'appuyant sur des preuves tangibles. D'autre part, si les entretiens permettent d'appréhender les processus de communication au travers du récit des sujets d'étude avec tous les biais potentiels que ce type de données comportent, les mails et SMS permettent pour leur part d'observer concrètement et directement les dynamiques de la communication au sein du projet Škoda, de mesurer l'impact éventuel du facteur interculturel et le rôle des ICT sur la communication et ses résultats à partir de données brutes non filtrées.

Bien que ces données qualitatives écrites soient l'occasion d'amorcer la question de recherche sous un angle différent qui se veut plus neutre, elles ne sont pour autant, au même titre que les autres types de données, pas dépourvues de limites.

Le reproche général qui peut être formulé vis-à-vis de données issues des mails et SMS est leur manque de complétude.

Premièrement, concernant les fils de conversation e-mail dont il est question ici, il est plausible que certains d'entre eux aient été supprimés de manière non délibérée au cours de la période de travail autour du projet, ces e-mails n'étant au départ pas conçus pour être traités en tant que données. Pour rappel, ce projet de recherche qualitative a été lancé à posteriori du projet Škoda. De plus, le travail de récolte de ces données qui se voulait au départ beaucoup plus ambitieux s'est confronté à un problème d'accessibilité. Ainsi, les mails et SMS réunis ici ne comprennent que les échanges où j'ai été moi-même impliquée, soit que j'en ai été l'auteur ou le récepteur. Par déduction, bien que je sois à peu près certaine de l'existence d'autres canaux de communication parallèles, il m'est impossible d'en rendre compte dans cette étude. Ainsi je ne peux connaître le contenu des échanges des tandems Škoda-PP, Škoda-PL et WHZ-KK d'une part et Škoda-RR, Škoda-TH et WHZ-TW d'autre part.

Dans une moindre mesure, il aurait pu être également intéressant d'avoir accès aux éventuels échanges entre les commanditaires du projet Škoda, à savoir entre Škoda-Prof1, Škoda-Prof2 et WHZ-Prof, ces protagonistes ayant eu indéniablement une influence indirecte et tacite sur les dynamiques de communication et de coopération étudiées, au sein de l'équipe projet.

### **3.5 – Journal de bord de l'équipe WHZ**

Tout au long du projet Škoda, l'équipe WHZ a tenu un journal de bord manuscrit en langue française permettant de rendre compte de l'avancée du projet, mais aussi des blocages rencontrés, et de dresser des bilans en interne d'une situation à un instant T.

Il doit en être fait mention car c'est un support riche d'informations factuelles, essentielles pour permettre de restituer la chronologie des dynamiques de la coopération entre les équipes Škoda et WHZ. Ainsi, il m'a été d'une assistance cruciale, couplée avec l'appui des autres données, pour pouvoir reconstituer le contexte de cette étude de manière objective, notamment en partie I de ce dossier. Signaler l'existence de ce journal de bord est un devoir de transparence que je me dois de suivre, étant donnée ma position délicate de chercheur autour d'une étude de cas dont je fus jadis partie prenante.

Afin que cet apport de données ne soit pas entaché par cette dualité, une démarche aussi rigoureuse que possible a été entreprise afin de démêler l'affect des faits.

Au-delà des informations factuelles, ce journal de bord présente un intérêt dans ce qu'il permet également de connaître les points de vue et ressentis des membres de l'équipe WHZ, lesquels n'ont pas été sondés au travers d'entretiens à l'instar des membres de l'équipe Škoda. Cependant, ce journal ne sera utilisé à cette fin qu'avec grande parcimonie et seulement dans les cas absolument nécessaires.

En effet, ces données restent assez fragiles car ce journal de bord a été tenu et nourri essentiellement par moi-même, en tant que WHZ-CM, exclusivement au cours de la durée de vie du projet Škoda. Le problème de scientificité en devient donc prégnant. Ensuite, si ce journal devait être exploité à son plein potentiel en tant que ressource d'informations sur les attitudes des membres de l'équipe WHZ, il aurait été dans ce cas plus adéquat de considérer l'autre pendant de l'équation, si tenté qu'un tel système de compte-rendu interne ait existé au sein de l'équipe Škoda.

## IV – Analyse

### 4.1 – Divergences dans les représentations conceptuelles du projet

La gestion du projet Škoda connaît un handicap majeur dès son lancement : une confusion générale règne au sein des équipes quant aux objectifs à atteindre, soit la finalité même pour laquelle les individus sont amenés à coopérer.

L'analyse des données qualitatives récoltées auprès des membres Škoda permet en effet de constater que cet élément ressort de manière ostentatoire par sa récurrence dans les témoignages. De plus, cet aspect est généralement mentionné en priorité par les sujets lorsque ces derniers sont interrogés sur leurs ressentis relatifs au projet Škoda.

En effet, lors de l'entretien de type focus-group, les membres Škoda dressent dans un premier temps un bilan du projet, lequel permet de rendre compte de leur perception de la finalité du projet au lancement de celui-ci :

{01:00} 0002	<b>Skoda-KK</b>	°hh the beginning was a little bit confusing↓
{01:04} 0003		Yes↑ because we started nobody knows A::ND U::H i find ou:ttha:t
{01:09} 0004		nobody from us has cle::ar_u:h direction what to do ↓
		((...))
{01:59} 0004	<b>Skoda-KK</b>	A:ND u:h (.) we have to (.)
{02:03} 0005		provide students with enough information about Skoda Auto company↑

Škoda-KK, parlant au nom de son équipe, choisit d'aborder cette problématique dès les premières minutes de l'entretien, révélant ainsi le caractère influent de cet aspect pour la gestion du projet, aux yeux de l'équipe Škoda. Par ailleurs, les objectifs tels que formulés par le sujet semblent évasifs et imprécis : le vocabulaire emprunté n'est pas suffisamment descriptif (« des informations », « à propos de Škoda »), tandis que la description est succincte (une phrase) et dénuée d'informations quantitatives claires et objectives (« suffisamment »). Ce premier extrait laisse ainsi conclure sur l'existence de zones obscures dans la compréhension du contexte et des objectifs du projet, au sein de l'équipe Škoda.

De surcroît, la confrontation des différents discours isolés révèle une forte dichotomie des représentations entre les membres Škoda.

Au cours de ce même focus group où un bilan du projet est dressé par l'équipe Škoda, Škoda-KK s'émancipe un bref instant du discours du groupe pour présenter indépendamment sa propre vision des objectifs du projet Škoda :

{02:07} 0006	<b>Skoda-KK</b>	°h U::h BUt honestly from my point of vie:w (-) there were some more deeply ideas about this project
{02:13} 0007		Uh (.) as u::h (-- for example (0.5) °hh
{02:23} 0009		((...))differences between students
{02:29} 0010		who are full-employed A::nd the others who are just only students 100%

Au travers de ce témoignage, Škoda-KK fait preuve de capacité de métaréflexion par une prise de distance vis-à-vis du cadre concret du projet lui-même pour lui attribuer une finalité de plus grande ampleur (« une vision plus profonde »). En revanche, le sujet semble ne pas discerner les notions de résultats et d'impacts d'un projet : en effet, décrivant sa propre perception des objectifs du projet, le sujet identifie en réalité les impacts du projet sur les individus, à savoir l'acquisition de compétences informelles au travers d'une expérience de coopération entre étudiants de divers milieux. Ce témoignage appuie donc le constat selon lequel les objectifs à atteindre ne sont pas bien définis ni délimités dans l'imaginaire des individus, tandis qu'ils ne font pas non plus l'objet d'un consensus limpide au sein de l'équipe de travail.

Dans un second temps, Škoda-PP s'exprime sur ses attentes déçues vis-à-vis de l'implication de l'équipe WHZ qui sont le résultat d'une compréhension erronée du contexte du projet :

{32:38} 0116	<b>Skoda-PP</b>	(0.5) and it uh I was I: I was at LEAst expecting (.)
{32:42} 0117		<<acc> if they do some analysis that they have been already doing it > (-) for (-)
{32:46} 0118		<<acc> different let's say companies that they have> (-) already (-) the questionnaire REAdy (.) for us↓

En effet, contrairement aux dires de Škoda-PP, l'objectif du projet Škoda dont il est question dans cet extrait, à savoir une enquête qualitative portant sur la politique linguistique de l'entreprise Škoda, ne rentre pourtant pas dans le cadre d'une enquête menée à plus grande échelle au sein de plusieurs entreprises. À l'origine de ce potentiel agacement de Škoda-PP que l'on peut deviner par l'accélération de la voix et les accentuations tonales sur des mots clés donnant un léger ton sarcastique aux propos (« at LEAst »), réside en réalité un malentendu - donc un défaut de communication - entre l'équipe Škoda et l'équipe WHZ.

Cette interprétation n'est pas le seul fait de Škoda-PP. En effet, Škoda-FS, lors de son entretien individuel précédant le focus group, rapportera une vision similaire du contexte du projet.

{02:17} 0004	<b>Skoda-FS</b>	but actually in the: first time when we have been presenting the project
{02:20} 0005		we were thinking that there were some <<p> let's say > ongoing project
{02:24} 0006		and there will be just let's say at the: (.) the LAST step of the project
{02:28} 0007		there will be some_hm consultation (.) of people from skoda↓ That should be us↓
{02:32} 0008		and actually we didn't know that the project i:s: (.) NOT running yet, that the project is at the: beginning phase

Ici, les propos avancés sont à peu près similaires à ceux relevés précédemment chez Škoda-PP, quoique moins précis (« consultation »). L'utilisation du pronom à la première personne du pluriel (« we ») confirme bien que cette conception erronée du projet s'est propagée au sein du groupe et qu'elle a été adoptée par plusieurs membres de l'équipe Škoda. Pourtant, Škoda-KK, dans son entretien individuel, évoque certes un départ brouillon au lancement du projet en raison du flou régnant sur la forme du produit final, mais ne fait pourtant pas mention d'une telle vision du projet, le reste de son discours laissant même suggérer le contraire.

Si l'origine de cette déformation de la réalité est difficile à déterminer (consignes de départ des donneurs d'ordre, influence d'un possible leader sur le reste du groupe, bouche-à-oreille hasardeux entre les co-équipiers, etc.), le constat de l'échec, voire de l'omission, de la part de l'équipe WHZ à communiquer à ses partenaires les informations capitales relatives au contexte du projet ne fait pas de doute. Réciproquement, la perception du projet tel que décrits par Škoda-FS et Škoda-PP est a priori un fait inconnu à l'équipe WHZ, puisque mentionné nulle part dans les données écrites récoltées auprès de ces membres. Il semblerait donc que ce point n'ait définitivement pas été traité au cours des interactions inter-équipes.

Par ailleurs, le discours de Škoda-FS et Škoda-PL relatif au contexte du projet est révélateur d'une posture attentiste. La vision selon laquelle les membres de l'équipe Škoda ne devraient intervenir qu'à un seul moment précis dans le cycle du projet peut en effet impacter considérablement la perception de leur propre rôle dans la gestion du projet et par conséquent leur attitude et leur implication. Selon la représentation de Škoda-FS et Škoda-PP, l'équipe Škoda n'a qu'un rôle opérationnel et ponctuel, voire de prestataire extérieur, restant dans l'attente d'être sollicitée. Les propos tels que formulés suggèrent que l'équipe Škoda se considère comme un groupe de travail en charge de tâches précises (dans cet exemple, renseigner des questionnaires d'enquête) définies par le(s) chef(s) de projets, rôle qui devrait être assumé en l'occurrence par les membres de l'équipe WHZ. Suivant cette logique, l'équipe se délesterait donc de toute tâche de coordination et de gestion globale et ne se sentirait qu'indirectement impliquée dans la finalité du projet dont elle n'est pas responsable.

Parallèlement, la représentation cognitive du projet au sein de l'équipe WHZ est tout autre.

Premièrement, il est intéressant de révéler que le groupe, avant même d'entrer en contact avec l'équipe Škoda, avait élaboré un concept de livrable totalement hors sujet par rapport aux attendus de leur donneur d'ordre (cf. page 2 du journal de bord). Si la trajectoire a pu être rectifiée grâce à l'intervention de WHZ-Prof, cette anecdote permet d'une part d'insister sur le fait que si l'équipe WHZ a une interprétation différente des objectifs du projet, celle-ci n'est pas forcément meilleure que celle de ses partenaires en termes de cohérence avec les consignes reçues. D'autre part, cette parenthèse permet de mettre en lumière l'influence des interférences tierces dans la communication au sein de l'équipe projet et comment celles-ci sont intégrées dans le processus. En effet, la coopération entre les deux équipes WHZ et Škoda ne tend pas vers les objectifs fixés par leurs donneurs d'ordre stricto sensu, mais vers l'image mentale que l'équipe projet s'est faite des dits objectifs.

Une fois l'intention communicationnelle de WHZ-Prof correctement réceptionnée par ses étudiants, il peut être observé dans le journal de bord de l'équipe WHZ que cette dernière compte intégrer ses partenaires à chaque stade du projet. Par exemple, concernant l'élaboration des questionnaires d'enquête sus-évoqués, l'équipe WHZ écrit en page 5 de son journal de bord :

« 13 Mai : soumettre un premier brouillon de questions  
17 Mai : meeting pour discuter de ce premier brouillon et voir comment l'adapter  
20 Mai : soumission du questionnaire final »

Ainsi, contrairement aux espérances de Škoda-KK, non seulement l'équipe WHZ n'exprime pas de nécessité à ce que le questionnaire d'enquête soit préparé en amont de la collaboration avec l'équipe Škoda, mais de surcroît, l'équipe WHZ envisage l'élaboration de ce questionnaire en concertation avec ses partenaires.

Dans son email du 13 avril 2018 adressé à ses partenaires (cf. annexe X.A p10), l'équipe WHZ entreprend par ailleurs de former brièvement l'équipe Škoda aux méthodologies de la recherche scientifique, sous-entendant mais sans le nommer explicitement, que ces derniers vont collaborer avec eux d'un bout à l'autre de la démarche. La grande part laissée à l'implicite quant au rôle de l'équipe Škoda, dans le contenu textuel de cet e-mail, suppose que l'équipe WHZ considère que les esprits sont alignés des deux côtés de l'équipe projet concernant la

nature du travail à réaliser. Ce mail, qui s'apparente à une série d'instructions et de recommandations, relève d'un discours ascendant où l'équipe WHZ se positionne en tant que « sachant ». Le discours ne contient d'ailleurs pas d'ouverture au dialogue. Ainsi, bien que l'équipe WHZ ait notifié une certaine fragilité existante quant à la compréhension des objectifs, il semblerait au travers de cet e-mail qu'elle échoue cependant à identifier sa propre grille de lecture de la situation et à penser en dehors de celle-ci. En conséquence, l'équipe WHZ ne semble, à ce stade, pas avoir pris pleinement conscience de l'ampleur des divergences d'interprétations relatives à la finalité du projet.

Enfin, il ressort de l'ensemble des témoignages le constat d'une confusion générale persistante jusqu'à la fin du projet. En effet, alors que le projet arrive éminemment à son terme au moment de la présentation bilan, l'équipe Škoda admet ne pas avoir connaissance de la forme du livrable qui a été finalisée par l'équipe WHZ :

{26:15}	0090	Skoda-PL	Yeah↓ at the time being(.) as we are sitting right here right now
{26:18}	0091		we don't know (xxx xxx↑) are not sur:re (.) what is the output of the project
{26:22}	0092		and we have no idea (.) what wi:ll
{26:23}	0093	Skoda-Prof.	so you don't have the:: [NO] [no]
{26:25}	0094	Skoda-KK	AND this is the one thing I:: honestly don't understand [<<f>I::>]

Les propos unanimes des membres Škoda mettent par ailleurs en lumière une certaine carence dans les méthodes de communication du côté de l'équipe WHZ, la communication autour du livrable n'ayant manifestement pas répondu à l'objectif cognitif auprès des membres Škoda.

Le croisement des discours des membres Škoda accuse donc d'un déficit d'univers commun au sein de l'équipe-projet. L'absence d'une étape de verbalisation exhaustive des objectifs et du contexte, au lancement du projet, a donné lieu à un état de confusion généralisée. Cette situation laissant trop de place au subjectif et à l'interprétation, chaque individu extrapole et développe sa propre représentation des attendus, à partir du peu d'informations à disposition. Par effet de retombées, les filtres mentaux individuels s'entremêlent, se confrontent et se contredisent, exacerbant ainsi le climat d'incertitude.

Par ailleurs, en raison d'objectifs de départ qui n'ont pas été exposés de manière concrète et contextualisée, l'interprétation floue de ces derniers s'observe sur deux niveaux au sein de l'équipe-projet : à la fois au niveau individuel puisqu'aucun des membres de l'équipe-projet ne peut revendiquer une compréhension parfaite de la commande ; et à la fois au niveau de chaque équipe, car la comparaison des données recueillies séparément auprès de l'équipe

Škoda et de l'équipe WHZ pourrait laisser croire que les deux groupes auraient reçu chacun une commande différente.

## 4.2 – Déficit généralisé de la motivation chez les co-équipiers

Le projet Škoda a été marqué par une forte inégalité au sein de l'équipe projet, relative au niveau d'assiduité des individus dans le travail de gestion et de mise en œuvre du projet. L'analyse des données entend démontrer l'existence d'une possible corrélation entre l'engagement personnel dans les processus de communication et la motivation manifestée par les participants. De plus, il est possible de constater que la valorisation du rôle d'un individu par ses collègues est proportionnelle à la fréquence de ses interventions dans les procédés d'interaction.

### 4.2.1 – Engagement des individus dans la communication

La question de la perception des sujets d'étude relative au dévouement de leurs partenaires dans le travail de gestion du projet sera ici analysée uniquement sous le prisme des membres de l'équipe Škoda. En effet, les données recueillies ne permettent pas de disposer de suffisamment de preuves tangibles quant au point de vue de l'équipe WHZ vis-à-vis de l'engagement de leurs partenaires au niveau individuel. De même, le niveau d'efforts effectivement fournis chez les membres de l'équipe Škoda n'est pas connu avec précision.

Pour les membres de l'équipe Škoda, le degré d'engagement de leurs différents co-équipiers de la WHZ se reflète par leur niveau d'activité dans la communication, puisqu'ils ne peuvent connaître l'organisation interne de l'équipe.

Aussi, l'extrait ci-dessous, issu du focus group, synthétise l'avis général de l'équipe Škoda quant au niveau d'implication des membres WHZ dans la communication :

{43:27}	0167	<b>Škoda-PP</b>	About this WHZ-TW ((...))
{43:31}	0168		((...))
{43:34}	0169		I haven't heard a single WOrd↑ from him [yeah]
{43:36}	0170		((...))<<f> there was WHZ-KK uh(.) really (.) few wo::rds
{43:40}	0171		A:Nd after that (.) everything was said by
{43:42}	0172		(0.5) miche::lle_u::h (0.2) ((...))
{43:44}	0173	<b>Skoda-FS</b>	WHZ-CM ((...))

Skoda-PP procède ici à une sorte de classement par ordre croissant en fonction de la présence constatée des membres de l'équipe WHZ dans la communication. Il est déjà possible de deviner un certain jugement de valeur quant à la non-participation supposée de WHZ-TH à l'interaction avec ses partenaires, souligné par le changement de tonalité aigüe et l'accentuation accompagnant la construction d'un énoncé en négation totale (« pas un seul mot »), le tout laissant entendre un sentiment de perplexité ainsi qu'une forme d'indignation modérée.

Sondée indépendamment du reste du groupe, Škoda-KK dresse le constat analogue d'une grande disparité, au niveau de l'engagement dans la communication, entre les membres de l'équipe WHZ :

{05:19}	0045	<b>Skoda-KK</b>	°h HOnestly ((laughs)) I_I don't know how it is working or how your COLleagues are working yes↑ [hm hm↑]
{05:25}	0046		BU::T_U:H °h i have possibility just (.) to be get in touch only with you↓
{05:29}	0047		((laughs)) [hm:: hm hm yes↑ [((laughs))]]

Le rire entendu, partagé par Škoda-KK et WHZ-CM, en clôture de cet extrait laisse une grande part à l'implicite et ne peut être compris qu'en connaissance des échanges antérieurs entre les deux interlocutrices. Ce niveau de métacommunication témoigne également de l'existence d'une certaine complicité. Contrairement à son collègue Škoda-PP, Škoda-KK se veut plus pondérée et plus impartiale dans l'expression de ses critiques vis-à-vis de l'absence de certains de ses partenaires dans la communication. Cela est audible dans les rires, les temps de pauses et l'appui marqué sur les termes explétifs présents dans son énoncé, indiquant que le sujet d'étude porte attention à la formulation de sa phrase tout en écartant de son esprit les termes les plus cinglants. Il est possible d'émettre une hypothèse sur ce que ces mots ne disent pas : le sujet d'étude semble dresser un parallèle entre activité visible à travers la communication et investissement réel dans le travail de gestion du projet.

Cette intervention de Škoda-PP, appuyé par les interjections et les propos du reste de l'équipe Škoda, permet de confirmer l'hypothèse selon laquelle les membres de l'équipe Škoda confère naturellement une attitude plus dynamique aux membres de l'équipe WHZ avec qui ils ont eu l'occasion d'interagir :

{05:11}	0020	<b>Skoda-PP</b>	but she was the main person there↓ [hm↓]
{05:13}	0021		because he (.) she tries actually to organise the things and(.

{05:16} 0022 and she was the most active at the very beginning↓  
 {05:18} 0023 **Skoda-** °h that was the only perso:n with who I was connected from the zwicka::u (.) the  
**FS** zwickau side  
 {05:23} 0024 (0.5) I\_I I never i never saw anyone else (.) another pe(.) another guy [yeah↓] [no↓]

Ainsi, au travers de la communication avec leurs homologues tout au long du projet, l'équipe Škoda a attribué certains traits de personnalité à chacun des membres WHZ en fonction de leur comportement perceptible à travers la communication. Ainsi, selon le point de vue des co-équipiers Škoda, WHZ-CM, puisque positionnée comme l'interlocutrice principale, est définie par une attitude proactive. À l'inverse, WHZ-KK est décrite par une attitude plutôt passive et effacée, quand WHZ-TH semble resté inconnu de l'équipe Škoda.

#### 4.2.2. Attribution subjective des rôles en fonction des interactions

En conséquence, la corrélation entre présence dans la chaîne de communication et perception des rôles assumés au sein de l'équipe WHZ est manifeste :

{05:02} 0018 **Skoda-KK** And that she:: from OUr point of view she was the LEAdEr(.) of their team  
 {05:06} 0019 and the rest (.) were trying to (.) were like (.) the support of the team  
 {05:11} 0020 but she was the main person there↓ [hm↓]  
 {05:13} 0021 **Skoda-PP** because he (.) she tries actually to organise the things and(.)  
 {05:16} 0022 and she was the most active at the very beginning↓

Au travers de cet extrait, il est possible de faire le constat d'une position dominante de WHZ-CM, à laquelle l'équipe Škoda attribue le rôle de chef d'équipe. L'idée semble faire consensus au sein de l'équipe Škoda, puisque Škoda-PP vient appuyer les propos de Škoda-KK pour les confirmer et les compléter.

Škoda-PP précise ensuite ce qu'il entend par l'affirmation selon laquelle il n'a entendu que « quelques mots » de la part de WHZ-KK :

{10:59} 0047 **Škoda-** but th\_the the thethe colleague were really  
**PP**  
 {11:03} 0048 this is u:h this u:h WHZ-KK(.) WHZ-KK  
 {11:07} 0049 was actually (.) quite active (.) at the end  
 {11:09} 0050 but it was really after <<laughing> TWO months hmhm of NOt doing MUCH>  
 ((laughs))



Par ailleurs, en investissant systématiquement les démarches de communication auprès de ses partenaires, il semblerait que WHZ-CM ait privé le reste de son groupe de la possibilité de se faire connaître de l'équipe Škoda. En conséquence, il est possible d'émettre l'hypothèse selon laquelle les carences de motivation constatées au niveau individuel chez les membres WHZ seraient en lien avec cette inégalité d'accès au processus interactionnel. L'équipe Škoda dépréciant leurs homologues peu manifestes dans les processus de communication inter-équipes, cela a potentiellement nourri un cercle vicieux où les interlocuteurs ainsi ostracisés se sont progressivement désintéressés du projet, pour finalement se désinvestir totalement de la communication.

### 4.3 – Faible degré d'allocentrisme

Les données qualitatives exhibent par ailleurs une certaine négligence de la dimension allocentrique au sein de l'équipe projet, les individus n'ayant fait preuve ni de démarches d'ouverture à autrui ni de postures favorables à l'écoute.

#### 4.3.1 – Intérêt porté à autrui

Au terme du projet, l'équipe WHZ déplore une méconnaissance totale de leurs coéquipiers et du contexte de l'entreprise Škoda :

{07:54} 0029	<b>Skoda-KK</b>	we expected that (.) that (.) they will know about some things
{07:58} 0030		because they asked us (.) they(.) don't(.) the::y didn't know NOthing↓
{08:02} 0031		about (.) about the COMpany (.) about (.) about U:S (.) really really
		nothing↓
{08:07} 0032		but they were asking like for the basic [yeah↓]

Ces propos mettent en avant un manque d'effort manifeste de la part de l'équipe WHZ à se renseigner sur l'environnement de travail de leurs homologues, lequel semble avoir été interprété par les membres Škoda comme une marque de désintérêt. Or une telle posture autocentrée est aux antipodes du comportement favorable à l'instauration de la communication et des relations interpersonnelles positives au sein du groupe.

Cette méconnaissance est toutefois réciproque au sein des deux équipes, ainsi que le démontre les difficultés chez Škoda-PP à énumérer sans erreur le nom de ses homologues de la WHZ :

{43:27}	0167	<b>Škoda-PP</b>	About this WHZ-TW blablabla I don't know
{43:31}	0168		((...))
{43:42}	0172		(0.5) miche::lle_u::h (0.2) miramon
{43:44}	0173	<b>Škoda-PL</b>	Christelle [!christelle!] [<<laughing>CHRISstelle>] [((laughs))]

Il s'agit d'une erreur systématique qu'il répètera autant de fois qu'il citera un des patronymes de l'équipe WHZ, à l'image de l'exemple ci-dessus, mais dont il ne peut être rendu compte avec justesse en raison de la politique de protection des données.

De plus, les membres Škoda ne sont pas non plus en mesure d'affirmer avec certitude la nationalité de leurs coéquipiers de la WHZ. Dans cet exemple, Škoda-PL part du postulat selon lequel WHZ-TW serait de nationalité allemande alors que ce dernier est franco-anglais :

{21:14}	0062	<b>Škoda-PL</b>	[((laughs))] I was with (.) I was with this *WHZ-TH* and he was GERman↑ I was expected it would be a german approach [((laughs))]
---------	------	-----------------	--

Il est fortement possible que cette assertion soit le résultat d'un amalgame inconscient, du fait que les étudiants de la WHZ soient rattachés à une université allemande. Toutefois, ces propos laissent ainsi entrevoir chez les membres Škoda une certaine posture guidée par des préjugés culturels déformant fortement la véritable identité de leurs homologues, un point qui sera développé ci-après.

Ainsi, les différents discours tenus par l'équipe Škoda signalent une insuffisance flagrante dans la gestion de la communication, où n'a été prévu aucun espace commun de rencontres qui permettrait à l'ensemble des individus rassemblés autour du projet de faire connaissance avec leurs coéquipiers de travail. En d'autres termes, l'espace de théâtralisation des faces n'est pas réalisé, circonstance rendant la construction d'un *positive facework* inconcevable. En conséquence de l'absence d'une conception commune des identités et des rôles de chacun dans le contexte de coopération, les individus impliqués dans ce projet travaillent avec des « inconnus » qu'ils n'appréhendent qu'au travers d'axiomes faussés et de notions stéréotypées des cultures.

#### 4.3.2 – Dispositions d'écoute et d'empathie

Fait en étroite corrélation avec l'absence d'une véritable interaction fondée sur l'ouverture à l'autre, les données éclairent également sur une tendance générale d'une faible démonstration d'écoute, d'empathie et d'adaptation mutuelle de la part des individus au cours du déroulement du projet.

Aussi, cet extrait du discours de Škoda-KK fournit une parfaite description de la nature des relations interpersonnelles dénuées d'allocentrisme au sein du projet, où chacun défend ses propres intérêts au détriment des besoins de l'autre :

{26:30} 0096    **Skoda-KK**    ((...)) she told me that she is preparing for the exam↓ (.) and her team↓  
 {26:34} 0097                            !OK! (.) I understand (.) but we also↓ (0.5)

Ainsi, du côté de l'équipe WHZ, il semblerait que ses membres aient fait preuve de postures égocentriques et peu démocratiques vis-à-vis de leurs homologues Škoda, faisant passer leurs préoccupations personnelles avant l'intérêt général de l'équipe-projet.

En effet, du côté de l'équipe Škoda, une plus grande capacité de flexibilité était attendue de l'équipe WHZ, en fonction de la disponibilité des membres Škoda :

{31:58} 0109    **Skoda-KK**    but it was (.) what I was trying to: tell they should be more flexible↓  
 (...) ↓  
 {32:12} 0112                            °h BUT (.) one the other hand (.) they are JUst students (1.0) <<p> honestly>

Škoda-KK légitime cette exigence par jugement d'appréciation négatif du statut des membres WHZ d'étudiants en formation initiale (« ils sont seulement étudiants »), par opposition à celui des membres Škoda d'étudiants en alternance. L'appui marqué sur l'adverbe de quantité « seulement » laisse supposer que le statut d'étudiant ne serait pas suffisant ou incomplet, de sorte qu'une relation de supériorité en termes de prestige existerait entre étudiants en formation initiale et étudiants en alternance, à la faveur des derniers. En conséquence, les premiers ne pourraient pas justifier d'une vie assez remplie pour ne pas se fléchir aux exigences de flexibilité de la part de l'équipe Škoda. Cette formulation de phrase traduit une posture qui pourrait être interprétée par l'équipe WHZ comme de la condescendance, une attitude à priori peu encline à susciter la compassion chez autrui.

Ceci dit, si la tournure de phrase peut être maladroite, l'idée sous-jacente aux propos de Škoda-KK consiste certainement à mettre en avant le fait que les étudiants Škoda sont soumis

à davantage de contraintes d'emploi du temps du fait de la nature de leur cursus universitaire, ce qui reste un constat objectivement vrai. À cet égard, les données ne permettent pas de savoir si les étudiants de la WHZ ont été notifiés du statut particulier de leurs homologues de la Skoda, en tout cas la prise en compte de cette réalité ne semble pas avoir été intégrée dans la réflexion stratégique de l'équipe avant un stade avancé du projet. Il faudra attendre la date du 6 mai pour voir apparaître une première mention de cet élément dans le journal de bord, lequel ne dépassera cependant pas l'étape du constat. Pourtant, entre la date de lancement du projet et le 6 mai, l'équipe WHZ a reçu pas moins de cinq e-mails de ses partenaires, où ces derniers faisaient explicitement allusion à leurs contraintes d'emploi du temps liées à leur statut de salariés. Cette observation permet donc de conclure sur une posture fermée à l'écoute, des deux côtés de l'équipe-projet, WHZ comme Škoda.

Toutefois, au terme du projet, il apparaît que ces attitudes autocentrées ne sont pas seulement le fruit d'une volonté manifeste de revendication de soi, mais aussi le résultat non délibéré d'une gestion de la communication qui s'est trop largement reposée sur des non-dits. En effet, certaines informations majeures n'ont été livrées qu'en phase finale du projet. Dans cet exemple tiré d'une conversation Skype quelques jours avant la date butoir de soumission du livrable, Škoda-KK informe WHZ-CM pour la première fois du contexte de travail des membres Škoda, qui ont dû faire face à la contrainte de la distance géographique au sein même de leur équipe :

{14:03} 0076	<b>Skoda-KK</b>	°hh because everybody is sitting (.) some_somebody in Mlada Boleslav somebody in Pra::g
{14:08} 0077		A:ND (0.5) someti:mes (0.5) one per month we can see at school↓
{14:13} 0078		so it's really (-)
{14:14} 0079	<b>WHZ-CM</b>	oh !ok! I didn't know that ((..)) that's why↑ ! oh ! ! ok !

La surprise de WHZ-CM face à cette information est perceptible à travers les nombreuses interjections ponctuant son discours, preuve que le sujet n'était pas en connaissance de cette information pourtant hautement critique pour la gestion du projet. Aussi, dans ce deuxième énoncé, l'attente de Škoda-KK reste la même (une plus grande flexibilité de la part de l'équipe WHZ étant donné les nombreuses contraintes rencontrées par l'équipe Škoda), toutefois la formulation de son intention interpelle davantage l'attention et l'empathie de son interlocutrice, puisqu'elle se fonde sur une argumentation factuelle et explicite plutôt qu'un jugement subjectif et arrogant.

De même, ce n'est qu'en phase finale du projet que Škoda-FS fera cette déclaration à WHZ-CM concernant les capacités des étudiants Škoda à répondre aux attentes du projet :

{02:50} 0014 Škoda-FS So:: actually we are trying to do our best↑ I hope you know ↑  
{02:54} 0015 but also it is really far not easy to find the time↓

Dans cet extrait, Škoda-FS assure que les étudiants Škoda ont fait de leur mieux pour se rendre disponibles pour le projet malgré un calendrier universitaire et professionnel exigeant, ce qui peut s'apparenter à une prise d'engagement moral pour rétablir la confiance entre les deux équipes. Alors que la communication entre les équipes WHZ et Škoda s'est caractérisée par de régulières périodes de tension et d'irritation, où la coopération entre les deux équipes menaçait de se retourner en une confrontation entre deux camps, cette interpellation de Škoda-FS fait appel à l'affection et à la compassion de son interlocutrice, en réintroduisant les limites de la performance humaine au cœur de la problématique.

Par conséquent, les données qualitatives mettent en relief le constat selon lequel la communication au sein du projet Škoda a laissé trop peu de place à l'humain et à l'attention portée à autrui en tant que personne, avec ses capacités et ses limites, au-delà des relations purement techniques et professionnelles au service des objectifs du projet. Les ressources humaines étant le moteur de progression du projet, instaurer le dialogue et permettre aux individus de s'exprimer sur des faits d'ordre plus personnel aurait pourtant permis de découvrir des raisons sous-jacentes de blocage de la progression du projet et ainsi d'adapter l'organisation du travail, afin qu'elle soit compatible avec les contraintes de chacun. Les différents témoignages mettent ainsi en évidence l'échec flagrant des stratégies de communication entre les deux équipes WHZ et Škoda, tant sur les aspects cognitifs (faire savoir), affectifs (faire aimer) que comportementaux (faire agir).

#### **4.4 – Impacts du multilinguisme dans la communication**

Puisque le projet Škoda a rassemblé des locuteurs de langues maternelles diverses, l'utilisation d'une langue véhiculaire soutenant le contenu verbal des messages communiqués

au sein de l'équipe a été un passage obligé. Aussi, l'anglais s'est imposé naturellement comme Lingua Franca sans que son usage ne soit préalablement négocié ou questionné. Les co-équipiers disposaient en effet de peu de voies de recours, étant donné que l'anglais – ou plutôt le globish – était la seule langue commune aux différents répertoires multilingues des interlocuteurs. Par ailleurs, le terme Lingua Franca est approprié pour décrire le langage commun utilisé, puisqu'il ne correspondait pas à la langue native de la majorité des co-équipiers, à l'exception de WHZ-TH. Ce dernier étant peu intervenu dans les processus communicationnels, il n'a donc pas profité d'un privilège grâce auquel il aurait potentiellement pu assoir un rapport de force par la maîtrise du langage.

Si l'usage d'une langue véhiculaire peut engendrer des difficultés liées à l'expression ou la compréhension chez les locuteurs, ce n'est pas en tout cas une impression qui soit partagée par les membres de l'équipe Škoda interrogés à ce sujet :

{07:34} 0022	<b>Skoda-FS</b>	well actually for fo:r for ME for my si::de
{07:36} 0023		I woudn't say that it impacts me somehow↓
{07:39} 0024		There is no:::_hm negative or positive effect.
{07:42} 0025		Because I:::spea:k_hm from Monday to Friday I speak in English (.) or actually in German
{07:47} 0026		So le'ts say taht I am really use to (0.5) not to speak in my mother tongue and to use the:: English language↓

Ainsi, Škoda-FS, parlant à titre individuel, n'associe pas d'obstacles à l'utilisation de l'anglais en tant que Lingua Franca dans la communication entre les équipes, avançant l'argument du bain quotidien dans un environnement multilingue dans le cadre de son travail. Par ailleurs, ce sujet n'est que très peu évoqué par les membres de l'équipe Škoda au cours des différents entretiens réalisés, démontrant donc la place mineure accordée à la problématique.

En revanche, il est possible de constater que les trois interlocuteurs proéminents dans les processus de communication, à l'image de la prépondérance de leurs interventions, ont la caractéristique commune d'accuser d'une certaine aisance dans l'expression orale comme écrite de l'anglais. Toutefois, les données ne sont pas assez fournies concernant les compétences en anglais des trois autres membres de l'équipe Škoda, quoique beaucoup plus effacés, pour permettre d'établir un lien direct entre niveau de maîtrise de la Lingua Franca et participation aux processus interactionnels.

Du côté de l'équipe WHZ, les données ne rapportent pas de retours subjectifs au sujet de la pratique de la Lingua Franca. Toutefois cet e-mail adressé à l'équipe Škoda est digne d'attention :



WHZ-CM  
Fr 20.04.2018 09:51

Als ungelesen markieren

An: Škoda-TH <edu.TH@savs.cz>

Cc: WHZ-TW; WHZ-KK;

Dear all,

We dare to remind you that, according to your email on the 17.04.18, you was supposed to send us feedback on our questionnaire by the 18.04.18, as we, in returns were supposed to send you the last version of this questionnaire today...

Besides, please let you know your opinion about other questions left open (Whatsapp group? Did you understand what a scientific research is and did you get familiar with the methods? Did you clear your objectives with your professors on your side? ...)

We can clarify it all during a Skype-meeting rather than with simple exchange of emails if that might be more convenient for you.

We are looking for hearing from you all soon.

Best Regards,

WHZ-KK, WHZ-TW, WHZ-CM

P.S : WHZ-TW,

as you can notice I put WHZ-TW & WHZ-KK in copies and I systematically do it. Please do the same each time you send us an email, so to make it sure that everyone got the same information at the same time. We considered it to be a relevant factors of a good communication within a project-team. Besides, it is time saving (information don't need to be passed around).

We would enjoy to do the same on your side, i.e. put all your colleague in copies for every email we send you. If you agree on that, it would be nice of you to provide us the email adress of your colleague. Many thanks in advance.

Conformément aux habitudes qui seront conservées pour l'ensemble des courriels adressés à l'équipe Škoda de la part de l'équipe WHZ, cet email est envoyé depuis l'adresse de WHZ-CM et rédigé par cette dernière. Le texte s'ouvre sur une expression mal traduite qui se veut être une formule de politesse usitée en français, lorsque l'on souhaite porter un rappel à la connaissance du destinataire dans une approche formelle (« je me permets de vous rappeler ... »). Or, cette traduction littérale, en plus d'être erronée (puisque l'équivalent anglais serait « I must respectfully remind you »), résonne plutôt comme un ton brutal, direct et froid, voire grossier. Rappelons que WHZ-CM est de langue maternelle française, alors que l'équipe dispose d'un locuteur natif en anglais. Outre les fautes de langage commises qui peuvent altérer l'intention du message transmis et déboucher sur des malentendus, l'équipe WHZ démontre par ailleurs une incapacité à identifier les ressources disponibles dans les bagages de compétences de ses coéquipiers, pour en valoriser les atouts au service de la communication.

## 4.5 – Impact de l'interculturalité

Le projet Škoda est interculturel *per se* dans ce qu'il rassemble des individus aux profils culturels très hétéroclites. En effet, l'équipe-projet est composée en partie d'étudiants tchèques

en filière d'études d'économie qui ont déjà un pied dans le monde professionnel où ils sont confrontés de manière presque quotidienne à la culture de travail allemande. L'autre côté de l'équation est constitué d'étudiants en formation initiale de nationalités européennes diverses, cependant fédérés par un tronc commun d'enseignements universitaires en partie tournés vers la recherche scientifique.

De ce fait, la problématique interculturelle dans ce contexte se joue sur deux tableaux. D'une part, les différences culturelles peuvent être analysées sous l'angle de la culture nationale commune à une société donnée, sur un territoire délimité par des frontières politiques et historiques (les identités régionales et les sous-cultures étant ici exclues). D'autre part, les deux groupes se distinguent ici en fonction de la culture du travail dans laquelle ils évoluent, l'une se définissant par une approche professionnelle et pragmatique, l'autre s'inscrivant dans une démarche académique et analytique.

#### 4.5.1 – La culture en tant que marqueur d'appartenance à un groupe-nation

Cette partie s'attachera à décrypter les ressentis et les opinions des sujets d'étude sur le rôle du facteur interculturel au sein du projet Škoda. À ce titre il convient de rappeler que ces observations et analyses qui proviennent principalement de l'équipe Škoda sont donc filtrées à travers un regard potentiellement conditionné par la culture chèque.

Tout d'abord, d'un point de vue introspectif, voici comment Škoda-FS décrit les divergences perçues entre les équipes WHZ et Škoda, qui seraient d'après lui le fait de différences de cultures :

{09:37} 0028	<b>Skoda-FS</b>	<<acc> I would say I >(.). I would say that MAYbe (-) from our side
{09:41} 0029		(1.0) we are really like_hm:: (0.5)
{09:43} 0030		we are really thinking that there is_hm a lot of lot of time for everything
{09:47} 0031		because that is a kind of hm (.) typical (.) czech nature↓
{09:50} 0032		we have a lot of time for everything (0.5) and then (-) when the dealine is coming
{09:54} 0033		we can_hm do everything that we can (.) we will work very hard and we will try to get everything fast done
{09:59} 0034		(0.5) well ↓ also this is something that could be:: different
{10:03} 0035		while from your part you was trying to work on the (.) project constantly
{10:07} 0036		[hm hm] and from small step to small step
{10:10} 0037		BUt_hm some people do small steps↑ (-) but for us is more like to do(.) Big step and that will be fine

Ainsi, Škoda-FS a repéré un antagonisme relatif à la gestion de la charge de travail et au rapport au temps. Justifiant cette discordance par la culture, Škoda-FS s'appuie sur son expérience en tant que personne tchèque, qui travaillerait traditionnellement sous pression et dans la précipitation du fait d'une forte tendance à reporter les tâches jusqu'à la dernière limite. Par opposition, les membres WHZ auraient tenu dès le départ à établir un calendrier étalé dans le temps, prévoyant une organisation constante du travail, répartie sur l'ensemble du cycle du projet.

S'il ne s'agit pas d'invalider les ressentis de Škoda-FS, ses propos sont cependant à relativiser à la lumière des témoignages du reste de l'équipe Škoda, affirmant qu'ils auraient tenté au contraire de répartir le travail de manière équilibrée dans le temps et ce, dès le départ du projet. De plus, il est difficile d'établir une ligne de conduite qui serait commune aux membres WHZ en raison de leur culture, ces derniers étant tous de nationalités différentes, dont tchèque.

Concernant la prise de conscience de la prévalence culturelle dans la coopération inter-équipes, les données permettent de conclure que cette problématique est au cœur des préoccupations de l'équipe Škoda de par la récurrence de la thématique dans les discours des sujets d'étude, du moins au terme du projet.

Les propos suivants de Škoda-FS indiquent par ailleurs qu'une certaine sensibilisation à l'interculturalité au sein de l'équipe Škoda préexistait à son intégration dans le projet Škoda.

{41:33} 0146 **Skoda-FS** but we:\_uh (.) fro:m from my job I got the experience with portuge:::se  
 {41:37} 0147 with the: SOuth coreans  
 {41:39} 0148 A:Nd I should know that NOT(.) every (.) single (.) culture o:::r  
 {41:44} 0149 NAtion a:re is NOT able to work under pressure  
 {41:48} 0150 <<p> such as Germa::n so:::><<pp> I don't know (.) Australian>

Dans cet énoncé, Škoda-FS met en relation ses connaissances en matière d'interculturalité avec une auto-évaluation brève quant à sa posture adoptée au sein du projet Škoda. L'utilisation du verbe-modal « should » exprimant une recommandation pour lui-même, Škoda-FS souligne donc un décalage entre théorie et pratique observée au cours du projet Škoda.

Par ailleurs, suite à un amalgame tout à fait compréhensif entre université de rattachement des étudiants de la WHZ et nationalités de ces derniers, les étudiants Škoda semblaient donc avoir développé leur stratégie d'appréhension de l'interculturalité sur cette information erronée :

{21:14} 0062 **Skoda-** [((laughs))] I was with (.) i was with this  
**FS** WHZ-TH and he was GERman↑ i was expected it would be a german approach  
 [((laughs))]  
 {21:19} 0063 <<((laughing> ok so here is the deadline [((laughs))] it is a deadline>

L'expression « approche à l'allemande » empruntée par Škoda-FS provoquant les rires de ses collègues est lourde de sous-entendus relatifs à une apparente doxa commune au sein du groupe concernant la culture de travail allemande. Ensuite, Škoda – KK rétorquera « but she is French » (« she » se référant donc à WHZ-CM), déclenchant à nouveau des rires généralisés. La conjonction de coordination d'apposition « mais » donne tout son sens à cette affirmation courte, qui consiste à opposer les cultures de travail allemande et française. D'après les données relevées auprès de l'équipe Škoda, la première est vue comme très organisée, très pragmatique assortie d'une gestion du temps millimétrée, afin d'honorer un principe systématique de respect des échéances et du cahier des charges. La culture du travail française, puisque mise en relation d'opposition, serait donc aux antipodes de cette approche orthodoxe de la gestion des tâches. Les rires, en tout cas dans ces exemples, partagés par l'ensemble des membres Škoda, ponctuant presque systématiquement ce genre d'affirmations un peu simplistes et généralistes peuvent suggérer un certain amusement, à l'image de la légèreté avec laquelle sont appréhendées les différences culturelles par le groupe. Ainsi, il est pertinent de se demander si ce type d'analyses sommaires n'est pas influencé par des à priori et clichés longuement établis dans la culture tchèque.

L'attitude de l'équipe WHZ n'est pas plus louable. Les données rapportant leurs ressentis vis-à-vis de l'interculturalité sont assez pauvres, pouvant prouver une possible absence de positionnement sur la problématique. L'interculturalité sous l'angle de la nationalité n'est abordée qu'à partir du 24 avril, bien en aval du départ du projet. La thématique est évoquée sous forme de questionnements, sans que des solutions ne soient pour autant proposées, indiquant donc que les étudiants, bien que plongés dans un environnement interculturel au quotidien du fait de la nature de leurs études universitaires, restent pour autant assez démunis pour affronter la situation posée par le projet Škoda.

Aussi, comme précédemment évoqué, les co-équipiers dans leur ensemble ont fait preuve d'une absence d'ouverture à l'autre, inconsciemment ou non. La communication n'étant pas limpide, la prise en compte des particularités culturelles a été mise de côté, bien que les deux équipes aient en théorie un certain bagage de connaissances théoriques ou pratiques relatif à la notion d'interculturalité. Cette dissonance entre niveaux cognitif et pragmatique permet de

mettre en lumière la complexité pour les individus de faire usage efficace des apports des sciences des études interculturelles au service de la communication et des rapports individuels.

Toutefois, au terme du projet, l'équipe Škoda démontrera un niveau de réflexion plus approfondi sur les différences culturelles. C'est par ces arguments que les membres Škoda poursuivent leur comparaison des cultures du travail française et allemande, la dernière étant d'après leurs propos celle qui façonne leur environnement de travail quotidien au sein de Škoda Auto.

{41:04}	0136	<b>Skoda-KK</b>	MY colleague who:: is sale manager for france told me
{41:07}	0137		HM↑ I have better resu:lt when I stop to push the french guys↓
{41:11}	0138		(0.5) ANd (.) just (.) little bit more freedom↓
{41:13}	0139		It was the same with the Christelle↓
{41:15}	0140		I had the feeling when I STOPped to PUsh her still like <<acc>deadline deadline deadline send me> uh (1.0) <<p> more (xxx)>
{41:20}	0141		
{41:23}	0142	<b>Skoda-FS</b>	Yes because for uh (0.5) let's say for Germans
{41:26}	0143		it's (.) suits perfectly↓ (0.2)
{41:27}	0144		when you are pushing them them would say OK↑
{41:29}	0145		(0.5) do thi:s and (.) they will do ever_uh everything↓
{41:52}	0151	<b>Skoda-KK</b>	So_some(.) somebody need to just provi::de with the deadline [yeah]
{41:56}	0152		and push them a little bi::t (0.2)
{41:57}	0153		GERman I think so that they are more strict↑
{41:59}	0154	<b>Skoda-PL</b>	let them alone and make their own idea:::
{42:01}	0155		not just (.) told them everythi::ng
{42:03}	0156	<b>Skoda-KK</b>	and she need to just more breath <<pp>((laughs))>

De prime abord, il convient de relever la posture d'ouverture proactive de Škoda-KK qui a fait l'effort manifeste de se renseigner à l'extérieur, afin de trouver des éléments de réponse à la question de l'interculturalité au sein du projet Škoda, ainsi que des méthodes de règlement du conflit culturel. Le sujet a donc, de sa propre initiative, dépassé le seul stade du constat.

Ainsi, selon Škoda-KK, WHZ-CM, en tant que française, ne semble pas être capable de travailler avec un calendrier trop stricte et rigide. Contrairement aux méthodes allemandes, les individus se reconnaissant dans la culture de travail française n'apprécient pas la multiplication des échéances, la contrainte de temps ou toute autre forme de pression, lesquelles ne font que baisser leur productivité.

Škoda-KK en tire la conclusion qu'une adaptation des méthodes managériales est nécessaire dans le cas de coopération avec parties prenantes de nationalité française, où une plus grande place est laissée à la liberté et à l'autonomie des coéquipiers en place de mesures de contrôle régulières et invasives.

Enfin, sur la phase finale du projet, Škoda-KK est en mesure de faire preuve d'une prise de recul analytique vis-à-vis des différences culturelles de ses partenaires. Dans cet énoncé, elle adresse cette remarque à WHZ-CM :

{05:46} 0051 **Skoda-KK** My my feeling↓(.)you:::(.)(laugh) don't like to have some timeli::nes deali::nes and something like this

Alors qu'elle fait porter son constat aux oreilles de WHZ-CM, concernée par ses propos, Škoda-KK consent à un effort manifeste dans la formulation de sa phrase afin de contourner tout risque d'offenser la réceptrice. Le sujet d'étude prend visiblement quelques secondes pour réfléchir, un temps marqué par des blancs, un appui marqué sur certaines syllabes, le tout ponctué de rires. Ainsi, le sujet d'étude arrange une tournure de phrase qui s'éloigne de toute ressemblance à une accusation directe, adopte un ton de voix amical et chaleureux, relativise ses propos en rappelant qu'il ne s'agit que de son propre point de vue (« my feelings »)

#### **4.5.2 – La culture en tant que marqueur d'appartenance à un groupe socio-professionnel**

Les différences majeures en termes de culture du travail dans le cadre du projet Škoda ne trouvent pas seulement leurs origines dans le paramètre de la nationalité. À ce titre, il convient de rappeler une hétérogénéité des milieux sociaux, ou plutôt socio-professionnels, entre les deux groupes. Cette donnée n'est pas forcément celle traditionnellement associée à l'imaginaire collectif autour de la notion « d'interculturalité », cependant, dans le contexte de cette étude de cas, elle a joué un rôle indéniable. En effet, en mettant en relation des étudiants en formation en alternance issus de filières économiques et des étudiants en formation initiale en sciences humaines, le projet Škoda est aussi le théâtre de la confrontation du monde de la recherche universitaire et de celui de l'entreprise. Aussi convient-il de s'interroger sur la manière dont ces divergences se manifestent dans les pratiques de communication, les processus interactionnels et, par conséquent, l'organisation du travail de coopération entre les deux équipes.

Premièrement, il peut être supposé que cette différence de milieux de travail ait participé à nourrir le malentendu au sein de l'équipe-projet quant à la forme finale du livrable, tel que développé en partie 4.1. Il y avait une différence, de fait, dans les commandes, mais celle-ci n'était pas assez marquée pour justifier seule cette confusion (une étude qualitative devant être présentée en conférence scientifique pour l'équipe WHZ versus un bilan présenté devant leurs professeurs pour les étudiants Škoda).

D'une part, il semblerait que les membres de l'équipe Škoda, dans le cadre de leur travail, ne soient pas habitués à recevoir des commandes où les objectifs sont énoncés de manière vague et où les exécutants doivent faire preuve de créativité pour les interpréter :

{22:35} 0067 **Skoda-PP** hm ok:: Volkswagen↓ (-) ok: there is some (.)  
 {22:38} 0068 what\_what is on the paper (.) possible↑(.) what is not (.) not possible↓  
 [[[laughs]]]

Faisant référence ici à ses missions qui lui sont confiées en tant qu'employé de Škoda, où il semblerait donc que la présence de Volkswagen soit tangible jusque dans les méthodes managériales, Škoda-PP signale donc que les étudiants en alternance sont formatés à un environnement professionnel avec un haut degré de formalisation des processus de travail. Ainsi, ces derniers se doivent habituellement de répondre à un cahier des charges précis et de s'en tenir à celui-ci. Ce qui n'est exceptionnellement pas le cas du projet Škoda.

D'autre part, l'attendu principal des donneurs d'ordre était une enquête scientifique sur la base de la récolte de données empiriques. Une mission apparemment d'un genre nouveau pour les étudiants de la Škoda University, qui accusent dans une certaine mesure d'une méconnaissance de la procédure à suivre, dont ils minimisent la charge de travail :

{31:58} 0109 **Skoda-KK** but it was (.) what I was trying to: tell you:: they should be more flexible↓  
 {32:03} 0110 you know they do have enough time ↓ (-) <<f>Fou:r da:ys> or five da::ys to  
 put it together↓  
 {32:07} 0111 YES we were LAte (.) because I think so that they find one argument on their  
 side ↑  
 {32:12} 0112 °h BUT (.) one the other hand (.) they are JUst students (1.0) <<p> honestly>

Le délai de quatre à cinq jours accordé aux étudiants de la WHZ afin de réaliser l'analyse des données préalablement récoltées par leur partenaire est jugé par l'équipe Škoda comme réaliste et largement suffisant, ne comprenant ainsi pas pourquoi l'équipe WHZ n'a pas été en mesure de livrer un compte rendu de l'enquête à la date butoir fixée.

Par ailleurs, les étudiants de la Škoda Auto University suivant des modalités de cursus en alternance, ces derniers ont donc développé une culture du travail fortement influencée par leur confrontation régulière au monde professionnel. C'est en ces termes qu'ils décrivent le type de gestion du projet qu'ils souhaitaient mettre en œuvre, avec l'optique que l'équipe WHZ coopère à leur vision :

{20:60}	0058	<b>Škoda-KK</b>	A:nd may be for the first ti::me <<p> IT's:: my experience> I was trying to push them
{21:05}	0059		just the timeline <<acc>((tsh tsh tsh tsh))> [yeah] you know make a timeline [yeah] to be sure that everything will be working but
{21:10}	0060	<b>Škoda-FS</b>	Maybe they were (.) quite SHOked ((laughs)) (((laughs))) [YEAH]
{21:12}	0061		((rires et paroles simultanés))

Par analogie avec leur mode de travail, les membres Škoda ont tout d'abord cherché à appliquer une organisation en « flux tendus ». Škoda-KK décrit elle-même sa méthode managériale comme « pushy » (c'est-à-dire insistant, pressant), accompagnant ses mots d'une série d'interjections répétées très rapidement afin d'illustrer de manière sonore la cadence de travail qui était attendue des étudiants de la WHZ. De plus, comme le sujet d'étude l'a régulièrement nommé explicitement lors du focus group, un grand niveau de flexibilité était attendu de la part des étudiants de la WHZ de manière presque journalière puisque, pour que la méthode des « flux tendus » fonctionne, une adaptation quotidienne des travailleurs est de mise.

Or comme l'évoque Škoda-FS, la tentative de mettre en place cette forme d'organisation du travail n'a pas rencontré beaucoup de succès auprès de l'équipe WHZ et aurait même abouti à un choc culturel.

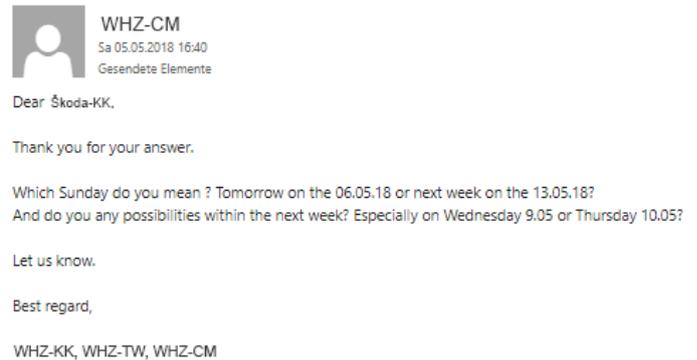
Aussi, l'équipe WHZ, non satisfaite de cette méthode, écrira dans son journal de bord le 24 mai (cf. Annexe X.C, p.18) :

« deadlines proposées un peu irréalistes [...] Impression de sous-estimation de la nature du travail d'analyse [...] impression de devoir être dispo tout le temps [...] Peut-être considèrent-ils que nous n'avons que ça à faire ? »

À travers ces lignes, les étudiants WHZ semblent avoir pris trop personnellement les exigences exprimées par l'équipe Škoda, perçues comme une marque de mépris et surtout de non-reconnaissance de leur travail. Or ces ressentis sont des agents rédhitoires à une atmosphère de travail saine entre les co-équipiers. Toutefois, l'équipe WHZ rechigne dans son coin et ne communique donc pas ses ressentis à ses partenaires, lesquels n'adoptent pas forcément des comportements délibérément irrespectueux, mais conditionnés par leur environnement

professionnel. Finalement, l'absence de communication ou de conscience de la nécessité de communiquer revient toujours au centre de la problématique.

Enfin, les différences de milieux professionnels s'expriment également dans le contenu verbal des messages communiqués entre les équipes. L'analyse d'e-mails au format emblématique des tendances observées chez les deux équipes permet d'illustrer l'argument avancé :



Il s'agit à gauche d'un e-mail de Škoda-KK envoyé à WHZ-CM ; à droite la situation expéditeur / destinataire est inversée.

Nous pouvons observer dans le mail de WHZ-CM que les formules de politesse d'interpellations, de remerciements et de salutations sont utilisées. Les mots sont écrits en toutes lettres, les phrases sont complètes dans un sens grammatical. Même si ce n'est pas le cas dans cet exemple, un nombre non négligeable de mails de l'équipe WHZ contient des mots de liaison, le tout donnant un ton assez formel et littéraire à l'ensemble du mail. Quant à l'aspect visuel du mail, nous pouvons remarquer un style aéré et une tentative de mise en forme du texte par paragraphe. La plupart des mails de l'équipe WHZ sont assez denses en terme de texte.

Le mail de Škoda-KK à son tour est écrit dans un style beaucoup plus oral. Ce mail ne contient d'ailleurs pas de formules de politesse d'entrée, bien que d'autres mails de l'équipe Škoda s'ouvrent avec la traditionnelle expression « Dear ..., ». La salutation quant à elle est sous-entendue par ses initiales (« best regard »). Devant le constat d'un texte très bref, épuré de toute pirouette sémantique, il apparaît ici évident que la rapidité est privilégiée à une belle mise en forme, l'objectif étant bien que le fond du message soit transmis avec succès et dans les plus brefs délais à son destinataire.

Ainsi, de l'analyse des données se dessinent deux tendances radicalement opposées concernant la culture du travail entre les deux groupes étudiés. D'une part, l'équipe Škoda adopte une approche productiviste issue de la culture de l'entreprise, où la valeur d'un travail

se définit par son rapport coûts / bénéfices (en l'occurrence, privilégiant les missions liées à leur travail, les étudiants Škoda n'accordaient pas une très grande importance au projet Škoda). Selon ce groupe, une tâche réalisée doit répondre au mieux aux attentes exprimées mais les coéquipiers ne doivent pas se perdre dans le perfectionnisme, ces derniers devant garder en tête un objectif de rentabilité. D'autre part, l'équipe WHZ se situe plutôt dans une culture académique mettant l'accent sur un travail soigné, minutieux et détaillé. Les valeurs défendues sont la qualité, l'observation et la profondeur de l'analyse, forcément chronophage, car le but final recherché est l'excellence.

## **V – Discussion**

L'analyse des données qualitatives recueillies auprès des sujets d'étude démontre de multiples déficiences liées à la gestion de la communication au sein du projet étudié, lesquelles relèvent surtout des postures culturelles des individus, des attitudes personnelles, mais aussi du caractère virtuel de l'espace de coopération. Une meilleure connaissance théorique des éventuels concepts et bonnes pratiques se rapportant à la communication interpersonnelle, interculturelle et virtuelle aurait sans nul doute épargné aux sujets d'étude la plupart des difficultés rencontrées. C'est pourquoi la dernière partie de ce mémoire souhaite valoriser cette étude de cas en tant que support d'apprentissage par la pratique. Pour ce faire, les observations induites de l'analyse des données sont mises en relation avec la littérature et les travaux scientifiques préexistants, afin de pouvoir identifier un panel de compétences, stratégies et pratiques qui permettrait de prévenir et de contrebalancer les dysfonctionnements du circuit communicationnel en contexte similaire.

### **5.1 – Gestion de l'imperfection humaine dans la communication interpersonnelle**

#### **5.1.1 - Conscientisation du langage et du comportement**

Si les travaux scientifiques ont permis l'identification des barrières à la communication constituées par le facteur humain, il existe également nombre de règles et de recommandations dans la littérature afin de contrôler les orientations de l'interaction humaine, d'en contenir les potentielles répercussions négatives et ainsi prévenir l'émergence de conflits.

Concernant le contenu sémantique du message transmis, les maximes conversationnelles de Grice (1979) constituent un guide essentiel pour l'émetteur dans le choix de formulation de son message de manière à rendre son intention communicationnelle aussi transparente et explicite que possible pour le récepteur. En effet, l'observation des maximes de quantité (aspects informatifs de la contribution orale), de qualité (authenticité de la contribution), de relation (pertinence du contenu) et de manière (aspect formel du message) devrait contribuer à resserrer l'écart non intentionnel de l'émetteur entre le contenu explicite de son énoncé et son contenu implicite, afin d'en faciliter le décodage par le récepteur. Par

conséquent, la dynamique communicationnelle ainsi instaurée respecte le principe de coopération (Grice, 1979), décrivant une situation dans laquelle les inférences faites par le récepteur à partir de l'énoncé oral dont il est destinataire coïncident avec les intentions de l'émetteur

Au-delà de l'emploi du langage, les comportements et postures des individus au sein de l'espace interactionnel constituent des facteurs d'influence de la communication qu'il convient d'encadrer.

Reprenant les travaux de Goffman, les chercheurs Brown et Levison (1987) ont développé le concept de politesse négative, en tant que stratégie d'évitement des risques de *face-threatening* et de préservation du principe interactionnel garant de la protection mutuelle des faces des interlocuteurs. À cette fin, les parties prenantes doivent se comporter de manière telle à répondre à un objectif quadruple : d'une part la protection du soi par la défense et l'affirmation de sa propre image (face positive) en agissant de manière adéquate, ainsi que la préservation de son territoire (face négative) des comportements trop intrusifs ; d'autre part la considération de l'alter ego par le respect de la face positive des interlocuteurs en évitant les postures frontales et défiantes, ainsi que le maintien de la distance vis-à-vis de la face négative des interlocuteurs.

Enfin, en étroite relation avec les aspects rhétoriques et comportementaux susmentionnés, le savoir-communiquer repose sur le bagage d'aptitudes et de compétences en la matière, dont disposent les interlocuteurs.

Aussi, du croisement des perspectives des sciences de la communication et des disciplines de la sociologie, il ressort l'idée selon laquelle une gestion maîtrisée de la communication interindividuelle au service d'un objectif déterminé ne fait pas seulement appel à des connaissances théoriques de la communication assortie d'aptitudes communicationnelles, mais également à des compétences psychosociales définies par l'Organisation Mondiale de Santé (1993) comme « la capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne [...] et à maintenir un état de bien-être subjectif qui lui permet d'adopter un comportement approprié et positif à l'occasion d'interactions avec les autres, sa culture et son environnement ».

En effet, une situation reposant sur le rapport à l'autre représente un catalyseur potentiel d'émotions instinctives chez l'individu, telles que l'angoisse et/ou la crainte, du fait de son incapacité à prédire les attitudes, sentiments et valeurs profondes, déterminants pour le comportement de l'interlocuteur en face (Gudykunst, 1995). En revanche, l'intervention des

compétences psychosociales dans la gestion de la communication vont permettre de soustraire cette dernière des aléas imprévisibles de la nature humaine.

Aussi, le sondage de la littérature permet d'identifier un corpus de compétences psychosociales fondamentales et universelles à tout contexte de communication interpersonnelle, que cette dernière soit culturellement homogène ou interculturelle. Parmi les plus fréquemment citées se trouvent la capacité de réduction de l'incertitude (*Uncertainty Reduction Theorie* de Berger, Calabrese, 1975) et de l'anxiété (Gudykunst, 1995), la capacité à agir en pleine conscience, c'est-à-dire à privilégier un raisonnement par la cognition plutôt que par l'affect (ibid.), la tolérance à l'ambiguïté (Ruben, 1979) ou encore l'intelligence sociale, en d'autres termes l'habilité à instaurer et à gérer les relations interpersonnelles (Cui, Van Den Berg, 1991), laquelle s'accompagne d'une nécessaire posture interactive (Ruben, 1979).

### **5.1.2 – Guide déontologique relatif aux pratiques communicationnelles au sein de l'équipe de travail**

Les recommandations déroulées ci-dessous s'appuient uniquement sur les tendances observées au cours de l'examen des données qualitatives en partie IV, non pas que ce terrain n'ait pas été investi par la littérature scientifique mais parce que les références mentionnant ce concept n'ont pas été trouvées.

La thèse défendue ici est celle de la nécessité en amont de tout travail de coopération de s'accorder sur une charte de bonnes pratiques encadrant les processus interactionnels, pour garantir une forme de justice et d'inclusivité entre toutes les parties prenantes. Ce guide déontologique se doit notamment de mentionner le principe d'égalité d'accès, à la fois à la connaissance des informations critiques communiquées au sein du groupe, mais aussi à la participation des processus interactionnels ayant une influence sur le travail de coopération.

Par ailleurs, les principes contenus dans la charte doivent être clairement et explicitement définis, de sorte que leurs interprétations ne soient soumises aux aléas des filtres mentaux individuels. Dans la même logique, les différents principes édictés doivent ensuite être assortis de modalités concrètes afin de garantir leur mise en œuvre effective. Enfin, dans la mesure du possible, il est pertinent d'élaborer la charte déontologique en concertation avec l'ensemble des parties prenantes du processus de coopération, dans un mode hiérarchique horizontal. Ainsi, dès les prémisses du travail de groupe, les co-équipiers s'entraînent déjà à

travailler de concert sur une ligne commune, à verbaliser leur positionnement pour le faire connaître aux autres, à porter attention sur l'intelligibilité de leur message et les zones grises qu'il comporte, et à confronter leur cadre de référence à ceux de leur partenaires. Par ailleurs, l'implication de l'ensemble des individus à la construction de bases communes peut agir en tant que catalyseur de la motivation, la probabilité que les individus se sentent impliqués dès le lancement du projet étant ainsi plus certaine.

Enfin, la finalité du guide déontologique relatif aux pratiques communicationnelles doit être celle de garantir une diffusion égale et simultanée des informations capitales auprès de l'ensemble des parties prenantes, dans le but d'éviter le sentiment d'exclusion du groupe et d'éviter également les rapports de hiérarchie ascendants où le résultat des interactions aboutit à des prises de décision qui ne satisfont pas l'ensemble du groupe. Par ce guide déontologique, il s'agit *in fine* de cultiver et de préserver une certaine cohésion au sein du groupe et une atmosphère de travail propice à la motivation.

## **5.2 – Pallier aux chocs culturels reflétés dans la communication**

### **5.2.1 – La compétence interculturelle**

En situation interculturelle, une atmosphère empreinte d'animosité et d'hostilité est souvent le fait de carences chez les interlocuteurs en termes de sensibilisation à l'interculturalité et de compétences communicationnelles (Gudykunst, 2004).

En effet, si l'usage de la langue et du métalangage, les processus cognitifs de décodage des messages et d'interprétation de la situation ainsi que les standards comportementaux, sont culturellement ancrés, il est possible de reconstituer à partir de la littérature un inventaire des compétences interculturelles universelles dont la maîtrise permettrait aux interlocuteurs de se libérer de leur habitus.

Ruben (1979) identifie ainsi un panel de sept postures dont l'application en situation interculturelle devrait inciter les individus à la prise de distance critique sur leurs propres agissements et à la considération de l'exogroupe : le respect envers autrui, l'ouverture à

l'interaction, l'habileté à engager la communication, l'empathie, la flexibilité dans l'adoption d'un rôle, la réflexion orientée par la connaissance et la tolérance de l'ambiguïté.

Martin (1987) adopte par ailleurs une vision quadridimensionnelle de la compétence interculturelle qu'il considère comme la réunion de quatre aptitudes : on y retrouve l'habileté à initier et maintenir l'interaction et la flexibilité interpersonnelle, mais également la conscience de sa propre culture ainsi que de la présence de cultures exogènes accompagnées de leurs potentielles implications.

Enfin, Cui et Van Den Berg (1991) propose un modèle tripartite de développement de la compétence interculturelle sollicitant chez l'individu des facultés cognitives, affectives et comportementales.

Au niveau cognitif intervient la compétence communicationnelle, soit l'utilisation du langage et l'intelligence sociale (capacité à établir un contact et à gérer les relations).

À l'aspect affectif correspond l'empathie culturelle, soit la conscience interculturelle, la tolérance de l'inhabituel, la gestion de l'anxiété face aux éléments non familiers et l'ouverture d'esprit vis-à-vis des normes et valeurs étrangères.

Enfin, le comportement de l'interlocuteur se doit de suivre cette démarche communicative, en se manifestant par des marques de respect envers la culture d'autrui et par l'adoption d'attitudes appropriées, grâce à l'observation, la pondération et la réflexion.

### **5.2.2 – La démarche interculturelle**

Certes, l'interculturalité, contrairement au multiculturalisme, consiste à dépasser la simple tolérance de l'autre pour lui porter un intérêt sincère, et prendre conscience de ce qui fait sa particularité. Toutefois, l'acquisition seule de compétences interculturelles peut être limitante, si on ne souhaite pas uniquement appréhender autrui mais également entrer en interaction active et continue avec ce dernier. De plus, si la compétence interculturelle permet de prévenir le conflit, ce dernier reste dans la pratique difficilement contournable. Dans la certitude de vivre l'expérience d'un choc culturel, mieux vaut donc se prémunir d'un bagage stratégique pour accueillir le conflit pour ensuite le transcender.

C'est à ce dessein que Margalit Cohen-Emerique (2015) a développé le schéma de la démarche (ou approche) interculturelle. Pour la chercheuse en études interculturelles, lorsqu'un choc culturel débouche sur un conflit interindividuel, le constat de différences de cultures ne serait pas la seule raison sous-tendant cet antagonisme. Si la culture a bien entendu son rôle à jouer, elle reste cependant à relativiser à la lecture des paramètres sociologiques (le contexte général) et psychologiques (état mental des individus) de la situation.

Ainsi, la démarche interculturelle, qui a pour but de passer outre les chocs afin de dégeler les processus d'interactions, consiste en un procédé prenant en compte la diversité possible des origines d'un choc en apparence culturel. Afin de répondre à cette finalité, l'approche se décline en trois étapes successives.

La première étape, la décentration, se rapproche dans ses principes de l'acquisition de compétences interculturelles, ces dernières pouvant aider à s'engager dans cette démarche avec succès. Aussi, la décentration selon Cohen-Emerique passe par une prise de conscience de soi-même et de ses références culturelles, par une introspection, par une prise de recul sur ses propres modes de pensée et systèmes de valeurs.

La compréhension constitue la deuxième étape de la démarche interculturelle. C'est à ce stade que la démarche de Cohen-Emerique se distingue de la simple acquisition de compétences interculturelles, puisque l'individu engagé dans ce processus de déconstruction doit désormais adopter une démarche proactive. Il s'agit alors, dans une posture d'ouverture et de curiosité, de s'informer activement sur la culture d'autrui, d'entrer en interaction avec le(s) membre(s) de l'exogroupe et d'adopter une attitude de veille afin de déceler les comportements, le type de langage ou encore les valeurs qui font la culture de ce(s) dernier(s).

Enfin, l'étape de la négociation vient répondre au besoin de relance du processus d'interaction afin que ce dernier aboutisse au résultat escompté : le compromis. Cohen-Emerique préconise ainsi, en premier lieu, de poser un constat commun et lucide sur la situation de conflit d'attribution de sens ou de valeurs à une situation donnée et d'admettre que l'objectif poursuivi n'est pas celui d'imposer sa réalité à l'interlocuteur issu de l'exogroupe. Ensuite, il est en revanche primordial de s'entendre sur des règles communes et des actions concrètes pour dépasser le choc culturel et tendre vers le compromis. Afin qu'un terrain d'entente soit trouvé et que le processus de négociation ne soit pas enrayé, il est capital de reconnaître la légitimité de l'interlocuteur et de supposer sa rationalité même si elle nous échappe.

### **5.2.3 – De la communication interculturelle à la création d’une culture tierce**

Lorsque des individus issus de cultures hétérogènes sont amenés à coopérer sur une longue période, il est judicieux de développer des techniques de gestion généralisée des conflits culturels, dans une optique de résultats persistants sur les moyen et long termes. En effet, l’acquisition de compétences adéquates ainsi que la démarche interculturelle susmentionnées, bien que pertinentes dans le cas de toute rencontre interculturelle, n’ont généralement des effets qu’au niveau individuel et pour une situation donnée.

La culture tierce (Broom, 1991) est une des théories qui propose la création d’un espace commun à un groupe interculturel d’individus, en tant que solution durable à la prévention et au règlement des conflits. Concept emprunté au domaine du management des ressources humaines en entreprise, la théorie de la culture tierce, de manière analogue à la culture d’entreprise (Marandon), invite les différents individus rassemblés sous un même but à créer une sorte de sous-culture ou culture provisoire qui permettra de souder le groupe dans une vision commune du futur, en fonction du motif de la coopération. Puisque nouvelle et spécifique, cette culture tierce se construit de manière empirique dans une approche flexible. Aussi, les conflits d’ordre culturel sont amenés à être traités collectivement au sein d’un espace de communication dédié, ce processus entraînant peu à peu l’émergence d’une nouvelle culture, assortie de ses propres codes et valeurs. Cette culture tierce ayant été élaborée de manière collaborative, il est supposé que cette dernière apporte, de fait, harmonie et cohésion au sein du groupe de travail.

### **5.3 – Petit précis pour une gestion efficiente de la communication virtuelle**

Les solutions applicables à la gestion de la communication virtuelle proposées ci-dessous découlent, d’une part, de réflexions personnelles suscitées par le travail préalable d’analyse des données qualitatives. D’autre part, ces observations ont été croisées avec la littérature scientifique, plus précisément, sur la base de deux ouvrages, à savoir *Closeness at a distance : leading virtual team to high performance*, un ouvrage paru en 2012 co-écrit par Marcus Hildebrandt, Line Jehle et Stephan Meister ; ainsi que *Virtual teams that works : creating conditions for virtual team effectiveness*, une ressource bibliographique datée de

2003 qui est le résultat d'une collaboration entre les chercheuses Christine B. Gibson et Susan G. Collen.

La finalité globale poursuivie par l'ensemble de ces méthodes de management est la garantie d'une communication efficace qui sous-tendra la productivité d'une équipe de travail géographiquement dispersée, où l'interaction et les rapports individuels s'appuient essentiellement sur les ICT. En effet, la gestion de la communication dans ce contexte requiert une attention toute particulière puisque les risques de malentendus, de mauvaise interprétation ou de mésentente sont plus élevés qu'en situation présentielle.

### **5.3.1 – Sélection stratégique des outils de communication à distance**

Puisque les ICT sont consubstantielles à la possibilité d'une forme d'interaction entre des co-équipiers géographiquement séparés, une bonne gestion de la communication commence par une sélection adéquate des média utilisés pour les échanges à distance.

Comme démontré dans les données, les sujets d'étude au sein du projet Škoda ont déterminé l'utilisation de logiciels de manière intuitive, sans autre forme de réflexion stratégique ni de concertation collective. De plus, il est possible de supposer que des raisons d'économie de temps, voire de paresse, ont justifié les choix opérés, puisque les individus étaient déjà familiarisés avec lesdits logiciels. Or cette stratégie s'est révélée être finalement chronophage et coûteuse en termes de perte de la productivité. Ainsi, cet exemple permet de démontrer que le choix stratégique des ICT est en effet d'une importance cruciale, puisque ces dernières peuvent aussi bien contribuer à améliorer la coopération qu'à la faire échouer.

Aussi, les critères de sélection des ICT, qui constitueront en quelque sorte l'espace de travail commun de l'équipe virtuelle, doivent être décrétés à partir d'une approche beaucoup plus analytique. Avant de s'autoriser à rester dans des habitudes établies, il convient d'interroger la manière dont est utilisé tel ou tel média et d'évaluer son efficacité.

Ensuite, la sélection des bons outils passe par une évaluation des besoins de l'équipe virtuelle et un travail de documentation approfondi, afin de connaître l'éventail des possibilités répondant à ces besoins.

Par ailleurs, l'idéal étant que le choix des ITC soit collectif afin de garantir la satisfaction de l'équipe vis-à-vis des décisions prises en matière de moyen de communication, il est également pertinent, dans la mesure du possible, de sonder les préférences individuelles.

Enfin, afin d'écartier tout obstacle à la productivité et d'éviter l'isolement de certains individus des processus d'interaction, la formation des co-équipiers à l'ensemble des plateformes et des systèmes utilisés au sein de l'équipe virtuelle doit être au cœur de la stratégie de transformation du mixte digital. De plus, la formation proposée doit être adaptée à tous les niveaux et ce soutien doit être accessible en continu.

### **5.3.2 –Une approche managériale hybride et flexible**

Les méthodes de gestion de la communication virtuelle ont plus de garantie de succès lorsqu'elles obéissent à un double principe d'ergonomie et d'hybridité.

Concernant l'ergonomie d'une part, la traduction concrète de ce principe voudrait que les média utilisés dans les interactions virtuelles entre deux interlocuteurs prennent en compte dans la mesure du possible les goûts préférentiels de chacun. Certes, l'uniformité des modes de communication globaux prévaut pour la diffusion d'informations généralisées qui doivent être portées à la connaissance de l'ensemble de l'équipe projet. Toutefois, cette forme de gestion ne doit pas être confondue avec un encadrement rigide qui régirait toutes les formes d'interactions au sein de l'équipe. Ainsi, pour les canaux de communication parallèles réunissant un sous-groupe de l'équipe-projet, par exemple pour la réalisation d'une tâche précise, l'attention des individus concernés doit être portée sur l'éventuelle nécessité d'instaurer un mode flexible d'utilisation des ICT. Une approche personnalisée, quand cela est possible, peut permettre aux individus d'être plus à l'aise dans les processus interactionnels, donc plus réactifs et plus impliqués dans le travail d'équipe en général.

La revendication d'hybridité, quant à elle, se rapporte aux modulations de la forme de l'espace de travail, entre distanciel et présentiel. En effet, même dans le contexte d'une coopération dont les processus interactifs s'opèrent presque exclusivement sur un mode virtuel, pour des raisons techniques et géographiques, il est nécessaire à minima d'envisager l'option de rencontres physiques entre les membres de l'équipe-projet, afin de favoriser la création d'un lien social et la synergie de groupe.

Le type de réunion qui bénéficie le plus des avantages du présentiel est celle que l'on appelle « kick-off meeting ». Cette réunion, qui doit rassembler l'ensemble de l'équipe de travail, permet d'officialiser le lancement d'un projet. De manière générale, la tenue d'un tel événement est capitale, afin de s'assurer que l'ensemble des parties prenantes ait reçu le même contenu d'information, lequel fondera un imaginaire collectif afin de garantir une coopération fondée sur des soubassements communs. Toutefois, certaines tâches collectives d'ampleur, aux procédés interactionnels complexes, telles que l'élaboration collaborative d'un calendrier ou d'un plan d'action, sont tout simplement beaucoup plus faciles à réaliser en contexte physique plutôt que virtuel. En effet, le non-verbal, le langage corporel et autres signaux paralinguistiques, lesquels constituent inconsciemment l'essentiel du message véhiculé par son énonciateur, sont des formes de communication que le virtuel ne permet pas – du moins pas encore – de retransmettre aussi fidèlement qu'en interaction physique. À contrario, les individus en contexte de travail virtuel ont tendance à adopter un posture plus passive et à se sentir plus rapidement submergés en raison notamment du flux d'informations parasites. Aussi, dans les processus interactionnels de brainstorming collectif aux parties prenantes multiples devant aboutir à des transformations substantielles quant à l'orientation de la coopération, le présentiel reste à privilégier au virtuel. Enfin, sur un aspect plus humain, le principe de gestion sur un mode hybride, quand cela est possible, entre en corrélation avec la prise de conscience que le recours exclusif aux ICT sur le long terme peut amener à une certaine lassitude chez les interlocuteur et, par voie d'aggravation, un désinvestissement des individus du travail de coopération.

### **5.3.3 – De l'importance du corps et de l'incarnation humaine dans la communication virtuelle**

L'analyse des données a apporté une démonstration ostentatoire concernant les effets du virtuel sur l'équipe-projet : les ICT impactent fortement les rapports individuels et bouleversent les cadres du vivre-ensemble. Sur le plan du langage et de la communication stricto sensu, les échanges, même si virtuels, ne peuvent se départir de l'humain sans créer une certaine peur de l'autre, un rapport déshumanisant dans lequel les individus auront potentiellement du mal à se sentir impliqués.

Aussi, les données recueillies ont permis de mettre en lumière l'importance du physique et du corps dans les interactions humaines. La difficulté liée à la révolution numérique est

qu'elle engendre un phénomène d'abstraction des corps. Si la virtualité a développé avec elle une communication de tous les instants qui permet d'interagir en permanence, dans l'optique théorique de créer un lien permanent avec autrui, elle se couple paradoxalement d'une certaine forme de soustraction du corps et donc de l'humain. Or, l'abstraction du corps, comme nous l'avons constaté dans l'analyse des données, constitue manifestement un obstacle supplémentaire, voire un nuisible, au bon déroulement de la coopération.

Le numérique ne permettant pas d'interagir en tant qu'être incarné, il convient donc de trouver des moyens de réintégrer le corps et l'humain dans la communication virtuelle, autant que cela puisse être possible.

À cette fin, il peut être pertinent d'instaurer des règles quant à l'utilisation de la caméra frontale lors des réunions ou appels via des logiciels de Visio conférence. Il n'est pas rare que les interlocuteurs expriment une certaine réticence à activer leur caméra dans ce contexte ; cependant, il est presque impossible de construire des relations interindividuelles sans représentation mentale d'autrui. Même lorsque la communication se limite au cadre professionnel, la plupart des individus aura des difficultés à créer du lien social avec des appareils technologiques en place d'êtres humains. Aussi, la stratégie de sélection des ICT doit d'abord privilégier les plateformes de communication qui offrent la possibilité d'un contact visuel, afin que les coéquipiers puissent ressentir la présence physique de leurs collègues.

### **5.3.4 – Créer des espaces de team building virtuels**

Il est un phénomène évident, cependant difficile à quantifier, qui se manifeste en contexte présentiel mais que le virtuel ne permet pas : la productivité des coéquipiers est généralement sous-tendue par l'ambiance de travail qui se dégage d'un espace commun dédié. En effet, un environnement de travail concret consacré à un groupe tendu vers un objectif, où règne une atmosphère de travail saine, permet aux individus, êtres sociaux par nature, de maintenir leur motivation et leur assiduité dans leurs missions.

En revanche en contexte virtuel, cette possibilité d'épanouissement personnel est plus difficile à garantir, le risque principal étant la sensation d'isolement, voire d'ostracisation. Or, si le bien-être au travail n'est pas assuré, la productivité ne peut pas être.

Ainsi, il n'est pas suffisant d'organiser des réunions régulières pour débattre de la progression du travail de coopération, il s'agit également de créer des connections entre les co-équipiers en tant que personnes humaines, car des relations individuelles harmonieuses sont la clé d'un environnement de travail stimulant et convivial.

En contexte physique, les rapports individuels se forment généralement de manière naturelle, en raison de la possibilité continue d'engager des interactions informelles. Puisque cette condition n'existe pas dans le cadre du virtuel, il convient alors de créer délibérément des espaces de « team building ». Concrètement, il peut s'agir de débiter les réunions virtuelles avec une table ronde où chacun peut exprimer ce qu'il ressent. Un autre exemple est la tenue de meetings en ligne entièrement informels, dont le but n'est pas de discuter travail mais de proposer des ateliers pour briser la glace (« ice-breaker »). Certaines recommandations mettent en avant l'idée de repas partagés où les co-équipiers se réuniraient virtuellement lors de la pause de midi ou à l'occasion d'un verre à la fin de la journée de travail (« happy hours »), un concept qui permet non seulement de créer une atmosphère propice aux conversations informelles, mais qui permet dans un même temps de conserver un certain rythme de travail pour l'ensemble de l'équipe virtuelle.

## **4.6 - Impact des ICT sur les processus interactionnels virtuels**

Les sujets d'étude rassemblés sous le projet Škoda forment une équipe virtuelle dont les processus de communication sont entièrement soutenus par les ICT. Les relations nouées entre les co-équipiers ne peuvent exister qu'à travers le médium de la technologie. L'intérêt de l'analyse des données est donc de tendre vers une identification des impacts, liés aux différents outils d'interconnexion virtuelle, sur la communication et la cohésion de l'équipe-projet.

### **4.6.1 – Observation des pratiques de communication virtuelle et leurs résultats**

Le projet Škoda s'ouvre avec la nécessité pour les deux équipes d'entrer en contact, de s'accorder sur la forme du produit final et d'établir un plan d'action général.

À cette fin, les deux équipes conviennent donc d'un rendez-vous virtuel via l'outil d'appel groupé Skype Enterprise, le 10 avril 2018. Comme évoqué en partie I, le logiciel utilisé ne

permet pas d'activer les caméras des appareils technologiques depuis lesquels les interlocuteurs réceptionnent l'appel, au-delà d'un certain nombre d'utilisateurs, un seuil dépassé lors de ce premier rendez-vous virtuel inter-équipes. Ainsi, les modalités de l'interaction étaient assez similaires à celle d'un appel téléphonique.

Au sortir de ce meeting, les deux équipes témoignent d'une session de communication inefficace qui n'a pas atteint ses objectifs : le concept du livrable reste très flou pour les deux équipes, les directions ne sont pas claires ; un calendrier très primaire est établi, cependant la suite des événements démontrera une grande perte de l'information entre les individus, puisque celui-ci ne sera pas respecté.

De plus, l'attitude transmise par l'équipe WHZ à travers l'outil technologique n'est pas celle attendue par l'équipe Škoda qui se plaint d'une trop grande passivité chez leur partenaire :

{36:02}	0122	<b>Skoda-KK</b>	<<acc> on the other hand there was (.) when we had the First skype
{36:04}	0123		they were (.) very passive↓ very passive↑
{36:06}	0124		uh it was like ONE HOUR (.) NOthing
{36:09}	0125		they said nothing just WHAT U::H WHAT UH yeah ↑
{36:12}	0126		it it was n_not [<<f>(xxx xx)>] active

Ainsi, la première impression laissée par l'équipe WHZ n'est pas positive pour leurs partenaires, qui les décrivent comme des taiseux et s'offusquent de n'avoir pas entendu de propositions pertinentes en une heure de temps.

Cet avis entre en opposition avec celui de l'équipe WHZ, qui considère que l'équipe Škoda a monopolisé la parole. Ainsi, dans leur journal de bord, les co-équipiers expriment en ces termes une certaine frustration à n'avoir pas pu s'exprimer comme ils le souhaitaient :

« équipe Škoda en majorité [...] parlent beaucoup [...] difficulté pour l'équipe Zwickau d'intervenir [...] on s'interrompt et on se coupe la parole »

Ces quelques lignes issues du compte-rendu de la réunion constituent un signe éloquent de l'échec de la communication de l'équipe WHZ, au niveau cognitif. Bien que cette dernière eût l'optique de partager sa vision du projet lors de la rencontre inter-équipes, les propos de Škoda-KK démontrent bien que l'équipe WHZ n'est finalement pas parvenue à imposer ses idées.

Par ailleurs, l'outil utilisé n'est pas à l'abri des aléas techniques puisque d'après les informations recueillies au cours du focus group, un des membres de l'équipe Škoda n'a pu ce jour-là participer à la réunion en raison de la nature de Skype Enterprise, logiciel gourmand en termes de capacité de processeur d'appareil sur lequel le logiciel est hébergé. Cette remarque

soulève donc l'effet pervers des ICT qui peut amener à produire des résultats inverses de ceux escomptés. En effet, l'individu concerné a fait face à une situation involontaire d'exclusion.

Aussi, à la lumière des problèmes constatés en termes d'espace d'expression et de couverture numérique, il n'est pas déraisonnable de remettre en question la pertinence du choix de l'outil Skype Entreprise par rapport aux objectifs initialement affichés par les interlocuteurs.

Possiblement en raison de l'échec de cette première interaction, l'équipe-projet délaissera ensuite Skype Entreprise pour communiquer exclusivement par e-mail. La démarche précédemment initiée d'élaboration d'un calendrier sera poursuivie dorénavant via ce médium. Afin d'analyser la dynamique interactionnelle résultant de l'utilisation du courriel, nous pouvons nous appuyer sur l'exemple de ce mail envoyé par Škoda-PP à l'attention de l'ensemble de l'équipe projet :

 Škoda-PP (FR) <Škoda-PP@skoda-auto.cz> Als ungelesen markieren  
Do 24.05.2018 23:49

An: WHZ-CM; WHZ-TW; WHZ-KK;  
Cc: Škoda-RR (VTM) <Škoda-RR@skoda-auto.cz>; Škoda-FS (V2J) <Škoda-FS@skoda-auto.cz>; Škoda-TH 2 (PSW-P) <Škoda-TH@skoda-auto.cz>; Škoda-LP (BA) <Škoda-LP@skoda-auto.cz>; Škoda-KK 2 (V2E) <Škoda-KK@skoda-auto.cz>;

Dear colleagues,

I would like to ask you about the current status of promised questionnaire preparation? Our schoolmate Škoda-KK sent us already on 09.05.2018 the information about next steps that she agreed with Christelle and we had been waiting for some action from side of Zwickau students almost two weeks by now and nothing has happened so far. Based on discussion with Škoda-KK the agreement that you would change/adjust the questionnaire and after that each of you should send it to two students from SAVS to be answered. Bad luck nothing has happened so far and that's why I am writing this email to activate once again the cooperation between both teams and to suggest next steps with deadlines to meet the goal of this project.

Let me try to suggest next steps with some deadlines (feel free to comment or adjust ☺):

- Zwickau students send changed/adjusted questionnaire to SAVS students – by 27.05.2018
- SAVS students will answer the questionnaire send it back to Zwickau students – by 03.06.2018
- Zwickau students will prepare the final presentation of findings – by 06.06.2018
- Zwickau and SAVS approval of the final presentation with findings and conclusion – by 10.06.2018
- SAVS will elaborate critical incidents and introduce the final presentation to Mrs. Škoda-Prof1 – 15.06.2018

Your comments are more than appreciated and welcomed.

Looking forward to hearing from you soon.

Thank you in advance for your cooperation.

Kind regards,  
Škoda-PP

Contrairement à ce que pourrait faire croire le contenu de cet e-mail en l'absence de contexte, il ne s'agit pas d'un compte rendu d'un processus de décision collective préalable. Cet e-mail a pour but d'informer l'équipe WHZ d'un calendrier décidé en l'absence de cette dernière.

Comme évoqué précédemment, ce calendrier ne conviendra pas à l'équipe WHZ qui ne sera finalement pas en mesure d'honorer des échéances perçues comme imposées. Il est à noter que Škoda-PP invite tout de même les co-équipiers à partager leur remarques ou proposer des modifications de ce planning.

Toutefois, l'utilisation du mail en tant qu'outil pour mettre au point des décisions qui doivent normalement être collectives, peut être contestée. D'abord, il est possible de remarquer que, même si ce n'est peut-être pas l'intention de son auteur, le ton général est ascendant sur un mode injonctif. L'utilisation du mail étant plus adaptée pour un objectif d'information que de négociation, Škoda-PP semble se doter ici d'une force de décision. Cependant, il n'a pas officiellement été désigné comme le chef de projet, il ne dispose donc pas de la légitimité de ce rôle qu'il adopte implicitement.

Par ailleurs, le mail ne permet pas un flux de conversation instantanée, ce qui annule toute possibilité d'usage interactif qui laisserait place à l'expression d'avis divergents.

Malgré le fait que l'e-mail instaure de manière non maîtrisée une dynamique de communication verticale et unidirectionnelle, l'équipe-projet utilisera jusqu'à la fin du projet ce médium en tant que canal privilégié pour l'interaction inter-équipes, quel qu'en soit l'objectif. En conséquence, la gestion de la communication accuse une activité languissante, le délai de fréquence interactive oscillant généralement entre 1 jour et 3 semaines. Les résultats visibles de ce mode d'interaction sont le constat d'un démarrage ralenti du projet, ponctué de périodes de stagnation et en phase finale, de retards de calendrier accumulés.

Parallèlement, Škoda-KK et WHZ-CM communiqueront par SMS de manière isolée. L'objectif affiché de ce fil de conversation parallèle est de pouvoir se tenir mutuellement et régulièrement informées de l'avancée du travail de chacun.

{01:24}	0007	<b>Skoda-KK</b>	°hh u:h with my colleagues we are writing (-) it started to be better
{01:30}	0008		because we (.) and not a long °h not writing long emai::ls YOU know what I mean ↓
{01:35}	0009		[hm hm] °h so after this when we started to be get in touch
{01:38}	0010		uh more in_in the forme you know
{01:41}	0011		that uh you (.) you write me something I write you something
{01:44}	0012		it's more flexible ↓ (1.0)
{01:46}	0013		SO I ↑ think that this is the better way ↓

Ainsi que le souligne Škoda-KK, cette nouvelle modalité de communication présente des avantages en termes de rapidité et de flexibilité, notamment en raison de la disponibilité du terminal (le téléphone portable) moins encombrant qu'un ordinateur. Le format du SMS privilégie les textes courts et abolit toute règle stylistique, la priorité étant donnée au contenu sémantique du message. Grâce au démantèlement des contraintes inhérentes aux mails, le temps de latence entre chaque interaction, entre 2 jours et quelques secondes, s'en trouve ainsi considérablement réduit. Le canal étant utilisé de manière indépendante du reste du groupe, les

résultats de la communication entre les deux protagonistes n'ont pas eu d'impacts sur l'ensemble du groupe de travail ni sur la progression du projet, en tout cas de manière visible. Néanmoins, la différence substantielle de réactivité entre l'outil du mail versus celui du SMS permet de poser la question de la tournure qu'aurait pu prendre le projet, dans l'éventualité où l'équipe virtuelle aurait élaboré une stratégie de communication plus adaptée au contexte distanciel.

#### 4.6.2 – Impact de la communication virtuelle sur les relations interpersonnelles

Au terme du projet, Škoda-KK et WHZ-CM constituent le seul binôme au sein de l'équipe projet pour lequel une véritable relation de collègues s'est instaurée, malgré le fait que les deux sujets d'étude ne se soient jamais rencontrés physiquement. Pourtant, rien ne semblait a priori présager d'une telle issue positive. Au départ du projet, la relation interpersonnelle entre les deux sujets d'étude s'inscrivait dans la tendance générale d'un climat de tension au sein de l'équipe-projet, lequel s'était progressivement aggravé jusqu'à atteindre un point culminant lors de la réunion du 6 mai, où les deux co-équipières se sont affrontées verbalement dans une ambiance d'adversité.

Toutefois, ce qui peut paraître un détail a constitué le point de bascule vers une réconciliation presque instantanée entre Škoda-KK et WHZ-CM :

{01:49} 0014 **Skoda-KK** And ALSO from my point of view the BIG step was when we  
 {01:54} 0015 saw each other for example on the Skype yeah↓  
 {01:57} 0016 now I know that your are in my pocket bu:t (1.0) ok↓ <<sort son téléphone de sa poche et regarde la caméra>((laugh))> [((laugh))]

Ainsi, Škoda-KK exprime ici l'idée selon laquelle ce serait en utilisant l'outil de la caméra lors d'un appel en Visio et en découvrant pour la première fois le faciès de son interlocutrice, que la relation a pu s'améliorer. Le sujet considère que cette étape a été d'une importance cruciale, ainsi que cela transparaît dans son discours par l'insistance marquée sur l'adjectif «BIG» afin de caractériser le degré d'importance de cet élément. Afin de joindre les gestes à la parole, le sujet d'étude sort de sa poche le téléphone depuis lequel elle communique avec WHZ-CM et regarde de nouveau la caméra, comme pour démontrer qu'elle croit fermement aux propos qu'elle vient d'avancer. Par ailleurs, les impacts positifs des modes de communication sur la relation entre Škoda-KK et WHZ-CM est audible à travers cette extrait. Les rires de la part des

deux interlocutrices peuvent en effet être le signe d’une atmosphère conviviale, détendue, empreinte d’une certaine complicité, où les interlocutrices se considèrent d’égale à égale.

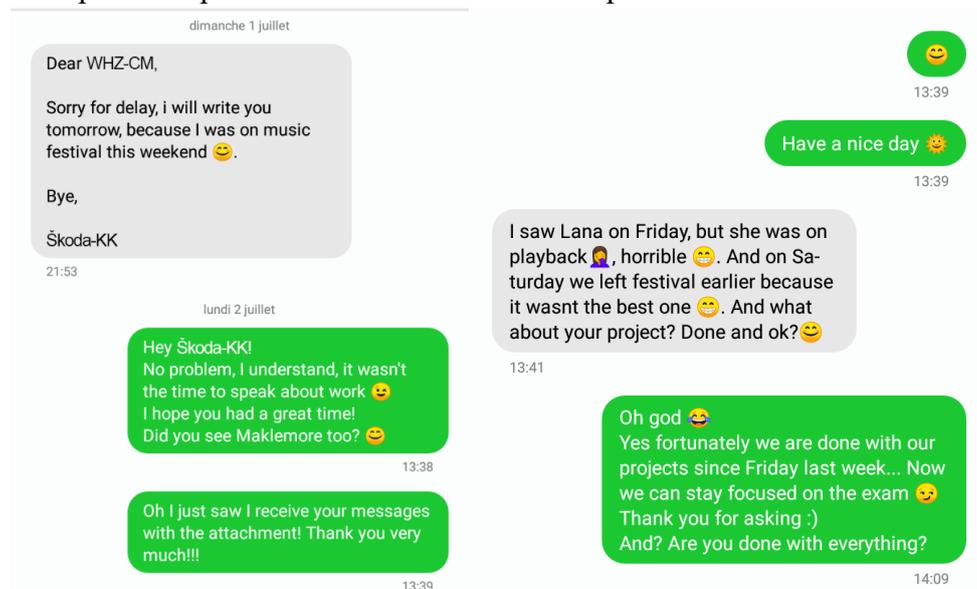
De même, lors du focus group, Škoda-FS relate une constatation personnelle qui rejoint celle de Škoda-KK :

{20:35} 0052 **Skoda-FS** I think the most important is the face-to-face contact  
 {20:38} 0053 because I am (.) every single day when I'm (.) meeting the people  
 {20:42} 0054 the colleagues from uhm Volkswagen in in Germany and the (.) suppliers  
 {20:46} 0055 If (.) we (.) know who is behind the monitor (.) behind the wire (.)  
 {20:51} 0056 it's (.) really (.) more (.) easier to:  
 {20:55} 0057 to get in touch and to (.) SOLve (.) the problems [so I agree]

Škoda-FS donne du poids à son énoncé en l’introduisant par l’expression superlative « the most important » soulignant ainsi l’importance qu’il accorde à ce principe.

Ainsi, l’idée du rôle crucial du contact visuel dans les équipes virtuelles, même si déduite de manière empirique, semble faire consensus au sein de l’équipe Škoda. Ces constatations unanimes ouvrent donc la voie à la réflexion sur l’importance du contact visuel et de l’humain dans la communication virtuelle.

Enfin, il n’est pas anodin de constater que la relation virtuelle entre WHZ-CM et Škoda-KK s’est poursuivie au-delà du cycle de vie du projet Škoda, comme en témoignent ces SMS datés du 1<sup>er</sup> juillet 2018. À contrario des autres membres de l’équipe projet, les deux co-équipières ont dépassé le cadre strict d’une relation de travail pour naviguer sur un ton plus amical. Ainsi, tel que cela peut se lire dans les données ci-dessous, les deux sujets d’étude sont parvenues à instaurer un espace propice aux échanges informels (« small talks ») où l’apparition d’émojis vient pallier le manque de réaction corporelle. S’il peut être argué qu’une surcharge d’émojis dans un contenu textuel court peut s’apparenter à une tyrannie de la positivité virant à l’hypocrisie, ces derniers ont le mérite d’une part de rendre l’intention communicationnelle plus claire, d’autre part de replacer l’humain au cœur de l’espace d’interaction virtuelle.



## **Conclusion**

En faisant le cas d'une coopération sur un mode projet aux mains d'une équipe interculturelle et virtuelle, ce mémoire a tenté de démontrer la prévalence de pratiques communicationnelles adaptées sur la viabilité d'un projet.

L'analyse des données qualitatives a d'abord investi les points critiques inhérents à la communication interpersonnelle, dans l'objectif de déceler des zones grises souvent négligées dans les stratégies de communication interne. Grâce à un travail de documentation par la littérature scientifique, des recommandations relatives au développement de compétences psychosociales et à un code déontologique des pratiques managériales ont été émises, afin de contenir l'interférence de l'aléa humain.

Par ailleurs, ce dossier fait l'examen de l'influence de la dimension interculturelle au sein des processus interactionnels. À ce titre, l'analyse des données permet de rappeler que la culture n'est pas synonyme de nationalité et que la vigilance interculturelle est également de mise dans le cadre d'une rencontre entre individus issus de milieux sociaux-professionnels divers. Afin d'appréhender le choc culturel, un panorama non exhaustif des différentes théories préexistantes est esquissé, lequel mentionne la compétence interculturelle jusqu'à la création d'une culture tierce, en passant par la démarche interculturelle.

Enfin, ce travail de recherche s'engage dans un décryptage de l'impact du distanciel sur les résultats des processus de communication et la cohésion de l'équipe virtuelle. Les solutions managériales proposées reviennent entre autres sur les principes de team-building, d'hybridité et d'incarnation de l'humain dans l'interaction digitale.

Les idées développées dans ce mémoire ne sont qu'une proposition d'analyse et d'interprétation d'une situation complexe, lesquelles ne sauraient être considérées comme des conclusions véridiques. Il convient en effet de mettre l'accent sur plusieurs limites qui se dégagent de ce travail de recherche et qui en restreignent donc la portée.

Tout d'abord, ma position complexe de juge et partie tout au long de ce travail n'est pas sans conséquence sur la grille de lecture qui a été apposée à cette étude de cas. Malgré la rigueur et l'objectivité qui s'imposent dans le cadre de la démarche scientifique, la forte probabilité d'une analyse altérée par un point de vue situé reste indéniable.

De plus, il pourrait être argué que les données qualitatives présentent un problème de scientificité, puisque l'ensemble des fils conversationnels entre les différents sujets d'étude n'est pas représenté.

Enfin, un amateurisme certain peut être ressenti à la lecture de ce dossier dont l'auteure est novice dans le domaine de la recherche qualitative et de ses techniques. Dues à cette inexpérience, des erreurs ont pu être commises à chaque étape de ce travail.

De ces limites ainsi que des points abordés dans ce mémoire, émergent de nouvelles perspectives de recherche qui méritent encore d'être explorées.

À l'échelle micro, il est fort à parier que dans l'éventualité où un(e) des étudiant(e)s de la Škoda AUTO University impliqué(e) dans cette étude de cas avait conduit indépendamment un travail de recherche similaire, les grands axes qui se dégageraient de son analyse seraient tout autre. Ainsi, ce mémoire gagnerait à être enrichi par des enquêtes complémentaires qui contribueraient à l'apport de raisonnements diversifiés sur la situation donnée.

De manière générale, la récente pandémie liée à la Covid-19 ayant entraîné l'introduction massive du mode distanciel dans les espaces de travail, l'occasion est donnée à la recherche scientifique spécialisée dans la communication virtuelle de se saisir de cette révolution généralisée dans les méthodes de management des ressources humaines, afin d'investir en profondeur les modes de communication et les dynamiques interpersonnelles à l'ère du digital. De surcroît, les modes de communication virtuelle sont amenés à évoluer au rythme du progrès technologique. La veille scientifique doit donc être continue et réactive au changement.

Par ailleurs, si la plupart des études de cas sur l'interculturalité se concentrent sur la rencontre d'individus de nationalités diverses, il serait intéressant de déplacer le curseur de recherche sur les divergences observables entre des sujets de recherche qui seraient issus de groupes socio-professionnels différents. En effet, ces derniers, de la même façon que les groupes culturels, se définissent et se distinguent selon un propre système de codes, normes et valeurs. Par les mécanismes de la sociabilisation, ils produisent donc des individus avec un habitus spécifique, qui se différencieront donc de leur concitoyens.

Enfin, si pléthore d'ouvrages scientifiques disponibles aujourd'hui traitent de thématiques autour de l'impact de la communication virtuelle sur les cultures, de l'impact de l'interculturalité dans la communication, ou encore de l'influence de la communication dans la gestion de projet, il semblerait en revanche que peu de travaux à ce jour se penchent sur la conjugaison de l'ensemble de ces paramètres. Or, tel que souligné précédemment, la présente

étude fait le cas d'un projet où l'on peut constater la réunion de ces problématiques. La configuration de départ de l'équipe-projet étudiée ici n'a pourtant rien d'atypique dans le contexte actuel d'accélération du phénomène de globalisation digitale du monde du travail, lequel s'accompagne inévitablement d'une généralisation de la virtualité et de l'interculturalité au sein des équipes de travail. Pourtant, appréhender ces processus interactionnels au sein de ce nouvel environnement, en additionnant les principes de gestion de la communication virtuelle à ceux de la communication interculturelle, ne semble pas suffire. Il serait intéressant de sonder l'existence de potentiels effets cumulatifs de l'ensemble de ces paramètres, ces zones grises de la communication qui semblent échapper au mode de gestion traditionnel. Afin de combler le fossé entre théorie et réalité de terrain, traiter ces axes de manière transversale et non isolée pourrait constituer une approche scientifique pertinente. L'objectif doit être celui d'une vision plus élargie de la problématique, afin de développer des solutions intégrées dans une démarche de synergie des différents champs de la recherche autour de la communication interpersonnelle.

## **Bibliographie**

Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997) The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organisational performance. In: C. K. W. De Dreu & E. Van De Vliert, *Using conflict*

*in organizations* (p.101-115). London: Sage Publications [en ligne]

<<https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=OzDFwuWH5BMC&oi=fnd&pg=PA101&dq=AMASON,+A.+C.,+%26+SCHWEIGER,+D.+M.+%E2%80%9CThe+effects+of+conflict+on+strategic+decision+making+effectiveness+and+organisational+performance%E2%80%9D.+Dans:+C.+K.+W.+DE+DREU+%26+E.+VAN+DE+VLIERT,+Using+conflict+in+organizations.+Thousand+Oaks,+London:+New+Delhi:+Sage+Pu&ots=TIGKE4XMjb&sig=cONpoCg55Ba9BbPVRgtlzJOUZH8#v=onepage&q&f=false> > [consulté le 7.04.19]

Austin J.L. (1972) How to do things with words. Oxford : Clarendon Press [en ligne] <

[https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=XnRkQSTUpmgC&oi=fnd&pg=PP2&dq=johnaustin&ots=WbyN2CBQK&sig=bqtcjcF0dhvxf4DXFFvJ-Xkrp40&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=XnRkQSTUpmgC&oi=fnd&pg=PP2&dq=johnaustin&ots=WbyN2CBQK&sig=bqtcjcF0dhvxf4DXFFvJ-Xkrp40&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) > [consulté le 19.04.19]

Barmeyer C, Haupt U. (2016), Future+: Intercultural Challenges and Success Factors in an International Virtual Project Team. In : Barmeyer C. Franklin P. Intercultural Management: A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergie. Macmillan International Higher Education [en ligne] <

[https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=BNXjCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA214&dq=barmeyer+haupt+intercultural+challenge+and+success+factors+in+an+International+virtual+project+team&ots=E\\_lplVQAvu&sig=Qx7chl9QmHauMEIgQzwZwYc4DOQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=barmeyer%20haupt%20intercultural%20challenge%20and%20success%20factors%20in%20an%20International%20virtual%20project%20team&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=BNXjCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA214&dq=barmeyer+haupt+intercultural+challenge+and+success+factors+in+an+International+virtual+project+team&ots=E_lplVQAvu&sig=Qx7chl9QmHauMEIgQzwZwYc4DOQ&redir_esc=y#v=onepage&q=barmeyer%20haupt%20intercultural%20challenge%20and%20success%20factors%20in%20an%20International%20virtual%20project%20team&f=false) > [consulté le 13.04.19]

Berelson, B., & Steiner, G. (1964). Human behavior: An inventory of scientific findings. New York: Harcourt, Brace, and World. [en ligne] <

<http://home.uchicago.edu/~aabbott/barbpapers/barbhuman.pdf> > [consulté le 10.04.19]

Berger C.R & Calabrese R.J.(2006) Some Exploration in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication. *Human Communication Research*,1(2) 99 – 112. [en ligne]

<[https://www.researchgate.net/publication/229758695\\_Some\\_Exploration\\_in\\_Initial\\_Interaction\\_and\\_Beyond\\_Toward\\_a\\_Developmental\\_Theory\\_of\\_Interpersonal\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/229758695_Some_Exploration_in_Initial_Interaction_and_Beyond_Toward_a_Developmental_Theory_of_Interpersonal_Communication) > [consulté 23.04.19]

Berlo, D. (1960). The process of communication: An introduction to theory and practice. New York: Holt, Rinehart and Winston. [ISBN. 0030074908]

Broome, B. J. (1991). Building shared meaning: Implications of a relational approach to empathy for teaching intercultural communication. *Communication Education*, 40(3), 235–249.[en ligne] <

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03634529109378847> > [consulté le 30.09.19]

Bourdieu Pierre. Le capital social. In: Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 31, janvier 1980. Le capital social. pp. 2-3.[en ligne] <

[https://www.persee.fr/doc/arss\\_0335-5322\\_1980\\_num\\_31\\_1\\_2069](https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069) > [consulté le 20.04.19]

Brown P. & Levinson S.C. (1978) *Politeness: Some Universals in Language Usage*. Cambridge University Press [en ligne] <

[https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=OG7W8yA2XjcC&oi=fnd&pg=PR12&dq=Brown+and+Levinson+1987&ots=w57yDjuu62&sig=vVkJvJZTeg5wYNsQYuojsCh1TGA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Brown%20and%20Levinson%201987&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=OG7W8yA2XjcC&oi=fnd&pg=PR12&dq=Brown+and+Levinson+1987&ots=w57yDjuu62&sig=vVkJvJZTeg5wYNsQYuojsCh1TGA&redir_esc=y#v=onepage&q=Brown%20and%20Levinson%201987&f=false) > [consulté le 14.04.19]

Calhoun, C. Joseph G., James M., Steven F (2012), *Contemporary Sociological Theory*. John Wiley & Sons, 2012.

Camilleri C.(1993) Les conditions structurelles de l'interculturel. *Revue Française Pédagogique* (103) 43-50. [en ligne] < [https://www.jstor.org/stable/41200365?read-now=1&seq=5#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/41200365?read-now=1&seq=5#page_scan_tab_contents) > [consulté le 26.04.19]

Camilleri C (1993) Le relativisme, du culturel à l'interculturel In : Gounongbé A., *La toile de soi: culture colonisée et expressions d'identité : essai*. Paris : Editions de l'Harmattan. [en ligne] < [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=1vIacROfj0AC&oi=fnd&pg=PA34&dq=camilleri+conflit+interculturel&ots=DBbpYM\\_45X&sig=51bh5OyyGSWYz-rNvQUzf03muTo&redir\\_esc=y#v=snippet&q=conflit%20&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=1vIacROfj0AC&oi=fnd&pg=PA34&dq=camilleri+conflit+interculturel&ots=DBbpYM_45X&sig=51bh5OyyGSWYz-rNvQUzf03muTo&redir_esc=y#v=snippet&q=conflit%20&f=false) > [consulté le 25.04.19]

Camilleri C., Michael M.D., Parke & David W. II MD (2010) Perspective: Conflict of Interest and Professional Organizations: Considerations and Recommendations. *Academic Medicine*, 85 (1) p 85-91 [en ligne] < [https://journals.lww.com/academicmedicine/FullText/2010/01000/Perspective\\_Conflict\\_of\\_Interest\\_and\\_Professional.27.aspx#pdf-link](https://journals.lww.com/academicmedicine/FullText/2010/01000/Perspective_Conflict_of_Interest_and_Professional.27.aspx#pdf-link) > [consulté le 26.04.19]

Collier M.J. & Thomas M.(1996) *Cultural Identity: An Interpretive Perspective*. In: Kim Y.M. & Gudykunst W. B. (1996) *Theories in intercultural communication*. Newbury Park: Sage Publications, 12 [SBN-0-8039-3150-6]

Condon Sherri L. and Cech Claude. (1996b). Functional comparisons of face-to-face and computermediated decision making interactions. In S. Herring (Ed.), 65-80. < [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=NMZE8H4rX7gC&oi=fnd&pg=PA65&dq=Condon,+S.+C.,+%26+Cech,+C.+\(1996b\).+Functional+comparisons+of+face-to-face+and+computermediated+decision+making+interactions.+In+S.+Herring+\(Ed.\),+65-80.&ots=mxMad5fRO5&sig=J-vt2eayyxFEVr32HcZaizWvtaw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=NMZE8H4rX7gC&oi=fnd&pg=PA65&dq=Condon,+S.+C.,+%26+Cech,+C.+(1996b).+Functional+comparisons+of+face-to-face+and+computermediated+decision+making+interactions.+In+S.+Herring+(Ed.),+65-80.&ots=mxMad5fRO5&sig=J-vt2eayyxFEVr32HcZaizWvtaw#v=onepage&q&f=false) > [consulté le 24.03.19]

De Wit Frank R.C., Karen A. J.& Scheepers D. (2013), Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2) p 177-189 [en ligne] < <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S074959781300071X> > [consulté le 17.04.19]

Duarte, D.L. & Snyder N.T. (2006) *Mastering virtual teams : strategies, tools and techniques that succeed*. San Francisco : Jossey-Bass  
[https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=SM-SBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA122&dq=mastering+virtual+teams+duarte+snyder&ots=7v3VFwtv9F&sig=BYyewvUqCRUccUTp26956GksH-U&redir\\_esc=y#v=onepage&q=mastering%20virtual%20teams%20duarte%20snyder&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=SM-SBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA122&dq=mastering+virtual+teams+duarte+snyder&ots=7v3VFwtv9F&sig=BYyewvUqCRUccUTp26956GksH-U&redir_esc=y#v=onepage&q=mastering%20virtual%20teams%20duarte%20snyder&f=false)  
[consulté le 17.03.19]

Ekman P. & Friesen W. V.(1969) Non-verbale leakage and clue to deception. *Psychiatry Journal for the study of interpersonnel processes*, 32(1) [en ligne] <<https://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2013/07/Nonverbal-Leakage-And-Clues-To-Deception.pdf>> [consulté le 01.04.19]

Elsbach K. D. & et Roderick M. K. (1996). Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly* 41(3) 442-76. [en ligne] < <https://doi.org/10.2307/2393938>> [consulté le 23.04.19]

Etzioni O. (1999) Face-to-face and computer-mediated communities, a comparative Analysis, In: *The Information Society*, 15(4), 241-248 [en ligne] < <https://www2.gwu.edu/~ccps/etzioni/E31.html> > [consulté le 24.03.19]

Fetscher, D. & Klein, S. (2018) Was macht eine mehrsprachige „interkulturelle“ Projektarbeit per E-Mail erfolgreich, In: von Hemolt K., Ittstein D.(Eds.).*Digitalisierung und (Inter-)Kulturalität – Formen, Wirkung und Wandel von Kultur in der digitalisierten Welt* (p. 133-151). Stuttgart: ibidem Verlag.

Garel G. (2003) Pour une histoire de la gestion de projet. Gérer et comprendre(74) 77-89 [en ligne] < <http://www.anales.com/gc/2003/gc74/garel77-90.pdf> > [consulté le 15.04.19]

Geng C & Van Den Berg S. (1991) Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 15(2) p.227-240 [en ligne] < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/014717679190031B> > [consulté le 21.04.19]

Gibson C.B. & Cohen S.G (Eds.) (2003). *Virtual teams that work : Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass. [ISBN-10: 1118835514]

Goffman E. (1959) The presentation of self in everyday life. In : Calhoun C., Gerteis J., Moody J., Pfaff S. Virk I. *Contemporary Sociological Theory*. UK : John Wiley & Sons [en ligne] < [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=I\\_x-  
pc2SJX0C&oi=fnd&pg=PA46&dq=goffman+the+presentation+of+self&ots=CbpWtb81y&sig=f0S3  
tULMxxJTzLHwX1k3bW8bhsc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=goffman%20the%20presentation%20of  
%20self&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=I_x-<br/>pc2SJX0C&oi=fnd&pg=PA46&dq=goffman+the+presentation+of+self&ots=CbpWtb81y&sig=f0S3<br/>tULMxxJTzLHwX1k3bW8bhsc&redir_esc=y#v=onepage&q=goffman%20the%20presentation%20of<br/>%20self&f=false) > [consulté le 14.04.19]

Grice P. (1979) Logic and conversation. In: *Communications*, 30, 57-72 [en ligne] < [https://www.persee.fr/doc/comm\\_0588-8018\\_1979\\_num\\_30\\_1\\_1446](https://www.persee.fr/doc/comm_0588-8018_1979_num_30_1_1446) > [consulté le 03.03.19]

Gudykunst W. (1995) The Uncertainty reduction and Anxiety-Uncertainty Reduction Theories of Berger, Gudykunst and Associates, In: Cushman, Donald P.& Branislav Kovacic. *Watershed Research Traditions in Human Communication Theory: Songs and Histories*. New York : SUNY Press. [en ligne] < [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=-  
jb9e3wZ1SsC&oi=fnd&pg=PA67&dq=gudykunst&ots=zjYJ54mdxP&sig=dcmqnvvvwjZzEledgj-  
ib6oPx8c&redir\\_esc=y#v=onepage&q=gudykunst&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=-<br/>jb9e3wZ1SsC&oi=fnd&pg=PA67&dq=gudykunst&ots=zjYJ54mdxP&sig=dcmqnvvvwjZzEledgj-<br/>ib6oPx8c&redir_esc=y#v=onepage&q=gudykunst&f=false) > [consulté le 20.04.19]

Gudykunst W.B. (2005) *Theorizing about intercultural communication*, Thousand Oaks : Sage Publications Inc. [en ligne] <[https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=E12VSljBmvAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=gudykunst+1988&ots=FxUFNLAV\\_f&sig=Shoc5Sg7vm484SocaCZGYXWu0w&redir\\_esc=y#v=onepage&q=kin  
esic&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=E12VSljBmvAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=gudykunst+1988&ots=FxUFNLAV_f&sig=Shoc5Sg7vm484SocaCZGYXWu0w&redir_esc=y#v=onepage&q=kin<br/>esic&f=false) > [consulté le 03.03.19]

Hall E.T. (1976) *Beyond culture*. NY : Anchor Books/ Doubleday [ISBN-10: 0385124740]

Herring S. (2004), Computer-Mediated Discourse Analysis: An approach to Researching Online Behaviour. (2004). In: Barab, S. A., Kling, R., & Gray, J. H. (Eds.). *Designing for Virtual Communities in the Service of Learning* (pp. 338-376). New York: Cambridge University Press. [en ligne] < [https://www.researchgate.net/publication/285786435\\_Computer-mediated\\_discourse\\_analysis\\_an\\_approach\\_to\\_researching\\_online\\_communities/link/56eb288508ae9dcdd82a891b/download](https://www.researchgate.net/publication/285786435_Computer-mediated_discourse_analysis_an_approach_to_researching_online_communities/link/56eb288508ae9dcdd82a891b/download) > [consulté le 15.03.19]

- Herring S.C. (2014) In : Tannen D., Schiffrin D. & Heidi. *Handbook of Discourse Analysis*. Oxford: Blackwell. [en ligne] < <http://nl.ijs.si/janes/wp-content/uploads/2014/09/herring01.pdf> > [consulté le 15.04.19]
- Hildebrandt, M., Jehle, L., Meister, S., & Skoruppa, S. (2013). *Closeness at a distance: Leading virtual groups to high performance*. Libri Publishing.
- Hiller G.G. (2013) Culture d'enseignement et d'apprentissage en France et en Allemagne dans un contexte d'internationalisation et de mobilité. In: Gonnot A.C., Rentel N. & Schwerter S. *Dialogue entre langues et cultures*. Frankfurt am Main: Peter Lang Edition [DOI 10.3726/978-3-653-03609-1]
- Hinds P.J & Weisband S.P. (2003) Knowledge Sharing and Shared Understanding in Virtual Teams. In : Gibson C.B. & Cohen S.G. *Virtual teams that work : Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass. [ISBN-10: 1118835514]
- Hua Z. (2015). *Research Methods in Intercultural Communication, A practical Guide* Ed : Autor DOI [10.1002/9781119166283]
- ISO/TC 258 Management de projets, programmes et portefeuilles. (2012) L'ISO 21500:2012 Lignes directrices sur le management de projet. [en ligne] < <https://www.iso.org/fr/standard/50003.html> > [consulté le 04.04.19]
- Kim Y.M. & Gudykunst W. B. (1996) *Theories in intercultural communication*. Newbury Park: Sage Publications, 12 [SBN-0-8039-3150-6]
- Knapp M. L. & Daly J.A.(2002) *Handbook of Interpersonal Communication*. Thousands Oaks, California: Sage Publications Inc. [en ligne] < [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=t97fuAcjS-YC&oi=fnd&pg=PA1&dq=interpersonal+communication&ots=XeE4gkgAvp&sig=DzkRbZrK5J7m5b-mvHpNZznKl4s&redir\\_esc=y#v=onepage&q=definition&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=t97fuAcjS-YC&oi=fnd&pg=PA1&dq=interpersonal+communication&ots=XeE4gkgAvp&sig=DzkRbZrK5J7m5b-mvHpNZznKl4s&redir_esc=y#v=onepage&q=definition&f=false) > [consulté le 15.04.19]
- Krauss R.M. & Fussell S.R. (1996) Social psychological models of interpersonal communication. In: Higgins E.T & Kruglanski A. (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*. New York: Guilford Press. [en ligne] < [http://www.ffri.hr/~ibrdar/komunikacija/seminari/Krauss%20-%20Models%20of%20interpersonal%20communication%20\(chapter\).pdf](http://www.ffri.hr/~ibrdar/komunikacija/seminari/Krauss%20-%20Models%20of%20interpersonal%20communication%20(chapter).pdf) > [consulté le 16.04.19]
- Kučera H. (1983) Roman Jakobson. *Language* 59,(4), Dec., 1983 [en ligne] < [https://www.jstor.org/stable/413375?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/413375?seq=1#page_scan_tab_contents) > [consulté le 04.04.19]
- Laswell, H. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The communication of ideas*. New York: Harper. [en ligne] < <http://www.irfanerdogan.com/dergiweb2008/24/12.pdf> > [consulté le 18.04.19]
- Lavidge Robert J. & Steiner Gary A.,(1961) A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness, *Journal of Marketing*, 25(6), 59-62 < [https://www.jstor.org/stable/1248516?read-now=1&seq=3#page\\_scan\\_tab\\_content](https://www.jstor.org/stable/1248516?read-now=1&seq=3#page_scan_tab_content) > [consulté le 30.06.19]
- Leeds-Hurwitz W. (1995) *Social Approaches to Communication*. New York : The Guilford Press[en ligne] < [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=-A-GXl2PUhQC&oi=fnd&pg=PR5&dq=leeds+hurwitz+&ots=q-E7GMrPqs&sig=V2H7Lj8pp3jtEqaMJkH-RW3En8s&redir\\_esc=y#v=onepage&q=intercultural&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=-A-GXl2PUhQC&oi=fnd&pg=PR5&dq=leeds+hurwitz+&ots=q-E7GMrPqs&sig=V2H7Lj8pp3jtEqaMJkH-RW3En8s&redir_esc=y#v=onepage&q=intercultural&f=false) > [consulté le 04.03.19]

Malhotra A., Majchrzak A. & Rosen B. (2007), Leading Virtual Teams, In: *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70 [en ligne] < [https://www.jstor.org/stable/4166287?read-now=1&seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4166287?read-now=1&seq=2#page_scan_tab_contents) > [consulté le 24.03.19]

Marandon G. Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance : clés pour la rencontre interculturelle. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 61, 259-282

Maznevski M. L. & Chudoba K.M. (2000) Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. In: *Organization Science*, 11, (p. 473 – 492). Charlottesville, Virginia : University of Virginia. [en ligne] <[https://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=mis\\_facpubs](https://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=mis_facpubs) > [consulté le 16.03.19]

Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (1982) Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles[en ligne] < [http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.php-URL\\_ID=12762&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.php-URL_ID=12762&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) > [consulté le 03.03.19]

Project Management Institute (2014) Guide PMBOK : Guide du Corpus des Connaissances en Management de Projet (5<sup>th</sup> ed.) [9781628250022]

Rabiee-Khan (2004) Focus-group interview and data analysis, *University Press*, March 2007, 1-6 [en ligne] < <https://www.cambridge.org/core/journals/proceedings-of-the-nutrition-society/article/focusgroup-interview-and-data-analysis/E5A028A3DA12A038A7D49566F73416B8#>> [consulté le 03.03.19]

Riley, John W. Jr, Mathilda White Riley (1960). Mass Communication and the social system : Towards a sociological view. In: Merton R.K., Broom L., Leonard S. Cottrell Jr. (eds.). *Sociology today, Problems and prospects*, 2. New York : Basic Books , pp.537.578. [en ligne] < <https://doi.org/10.1017/S0003055400124463> > [consulté le 10.04.19]

Robert M. (1987) *Langage et croyance: les « univers de croyance » dans la théorie sémantique*. Bruxelles : Editions Mardaga. [en ligne] < [https://www.persee.fr/docAsPDF/rfp\\_0556-7807\\_1976\\_num\\_35\\_1\\_2093\\_t1\\_0044\\_0000\\_2.pdf](https://www.persee.fr/docAsPDF/rfp_0556-7807_1976_num_35_1_2093_t1_0044_0000_2.pdf) [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=13A311AmGHAC&oi=fnd&pg=PA6&dq=martin+1987&ots=ZuFNJBnbjV&sig=eeMkTALnvziJe5u6QU0YdPdxUn0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=martin%201987&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=13A311AmGHAC&oi=fnd&pg=PA6&dq=martin+1987&ots=ZuFNJBnbjV&sig=eeMkTALnvziJe5u6QU0YdPdxUn0&redir_esc=y#v=onepage&q=martin%201987&f=false) > [consulté le 03.04.19]

Ruben B.D & Kealey D.J. (1979) Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 3(1) 15-47 [en ligne] < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0147176779900452> > [consulté le 18.04.19]

Sarbaugh L.E. (1993) *Intercultural Communication*. New-York : Transaction Publishers [en ligne] < [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=N4GkhDHD5iwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=sarbaugh+1979&ots=861kku2DVC&sig=c8eG2F5hehVNMCwxMH4aKObKUFG&redir\\_esc=y#v=onepage&q=sarbaugh%201979&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=N4GkhDHD5iwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=sarbaugh+1979&ots=861kku2DVC&sig=c8eG2F5hehVNMCwxMH4aKObKUFG&redir_esc=y#v=onepage&q=sarbaugh%201979&f=false) > [consulté le 03.03.19]

The Project Cartoon (2006) *How Projects Really Work version 1.0 The Original*. [Image] [en ligne] < <http://www.projectcartoon.com/cartoon/3> > [consulté le 03.03.19]

Samovar L.A., Porter R. E., McDaniel E.R. & Sexton Roy C. (2014) *Intercultural Communication: A Reader*. Boston : Cengage Learning. [en ligne] < [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=v8sTCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=porter+samovar&ots=fboJ4Dn\\_Fy&sig=-CRh39dGEfBufj5NoXehZPJbniE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=porter%20samovar&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=v8sTCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=porter+samovar&ots=fboJ4Dn_Fy&sig=-CRh39dGEfBufj5NoXehZPJbniE&redir_esc=y#v=onepage&q=porter%20samovar&f=false) > [consulté le 19.03.19]

Schramm, W. (1954). How communication works. In W. Schramm (Ed.), *The process and effects of mass communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press. [en ligne] < <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099879.pdf> > [consulté le 10.04.19]

Watzlawick, P., Bavelas, J., & Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton. < [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=Ob9UAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Watzlawick,+P.,+Bavelas,+J.,+%26+Jackson,+D.+\(1967\).+Pragmatics+of+human+communication:+A+study+of+interactional+patterns,+pathologies,+and+paradoxes.+New+York:+Norton&ots=QoIM9A9AOy&sig=mywUrXqxadLMjsvat-pu\\_TpqV-Y&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Watzlawick%2C%20P.%2C%20Bavelas%2C%20J.%2C%20%26%20Jackson%2C%20D.%20\(1967\).%20Pragmatics%20of%20human%20communication%3A%20A%20study%20of%20interactional%20patterns%2C%20pathologies%2C%20and%20paradoxes.%20New%20York%3A%20Norton&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=Ob9UAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Watzlawick,+P.,+Bavelas,+J.,+%26+Jackson,+D.+(1967).+Pragmatics+of+human+communication:+A+study+of+interactional+patterns,+pathologies,+and+paradoxes.+New+York:+Norton&ots=QoIM9A9AOy&sig=mywUrXqxadLMjsvat-pu_TpqV-Y&redir_esc=y#v=onepage&q=Watzlawick%2C%20P.%2C%20Bavelas%2C%20J.%2C%20%26%20Jackson%2C%20D.%20(1967).%20Pragmatics%20of%20human%20communication%3A%20A%20study%20of%20interactional%20patterns%2C%20pathologies%2C%20and%20paradoxes.%20New%20York%3A%20Norton&f=false) > [consulté le 17.04.19]

Weaver W. & Shannon C.E. (1975) Théorie mathématique de la communication. In: *Communication Information*, 2(1) pp. 167-168. [en ligne] < [https://www.persee.fr/doc/comin\\_0382-7798\\_1977\\_num\\_2\\_1\\_1026](https://www.persee.fr/doc/comin_0382-7798_1977_num_2_1_1026) > [consulté le 15.04.19]

# **ANNEXES**

## Table des Annexes

I - Guideline - Entretien avec Škoda-KK .....	II
II - Guideline - Entretien avec Škoda-FS .....	III
III - Analyse séquentielle – Entretien avec Škoda-KK .....	IV
IV - Analyse séquentielle – Entretien avec Škoda-FS .....	XXVIII
V - Analyse séquentielle – Focus group.....	XXXVII
VI - Conventions de Transcription GAT 2.....	LXXXV
VII – Transcription d’extraits de l’entretien avec Škoda-KK .....	LXXXVIII
VIII – Transcription d’extraits de l’entretien avec Škoda-FS .....	XCII
IX – Transcription d’extraits du focus group .....	XCIV
X – Documents joints sur support externe .....	CII

## I - Guideline - Entretien avec Škoda-KK

Questions préparées	Questions posées pendant l'entretien
What would be your general impression of the way we organize this project?	“<<acc> euh yes we can start ok> Euh::: actually I wanted to ask you some questions euh::: about euh::: our project [hm hm !OK!] so it's not about about Skoda (--) [yes]. And the very first question is: ACTually WHAT is your personal perception or opinion on the way (--) we organized or we managed this project?” (0'25-0'47)
What is your personal view on the way in which the communication was managed during the project?	“°hh Yes. Actually my::: next question woud _ would be about the communication so::: how [hm hm] what do you think euhm: what's your opinion on the management of our communication in the project↓” (2'46 – 3'00)
According to your opinion, in what extend the interculturality has had an impact on our cooperation as an intercultural working team?	«<<rall> A :ND E :UH I would also sa :y if you::: hm notice any different euh (.) CULTural diffrences (1.0)> You know in the way we work in the we communicate or the way we::: organise o:::r [HONestly(...)]” (5'05 – 15'18)
x	“A:ND E:UH just E:::UH what euh <<acc>what you just said> is there difference between euh your view::: and your conception of the (.) of the project (.) of the (.) at the beginning <<acc><<p>do you understand>> and the current situation NOW the current outcome (0.5) is there [SO:::] a big difference or(--)[(xxx)] <<acc><<f> you know WE STARted with the project> with a certain conception of the project> (-) [hm hm] and now this is the end and we have some (.) outcomes so::: more or less but it's still outcomes and [OK <<f> it's it's ABSolutely different ((laughs))>] (6'32 – 7'01)
x	“°hh A:ND (.) Just to finish I wanted to ask you if you have so:::me (.) rema:rks or if you want to add something e:::uh (.) something (xx) an example [hm]<<pp> (xxxx)> [°<<f>hm::: > °hhh (1.0) so↓] (8'31 – 8'40)
x	“YES <<acc> I would have a question> HOW your communicate with your team just (0.5) <<acc>BECAUSE you was not always> euh::: as you said you was not working on the same place everywhere everytime [(xxx)] so::::[SO↓]” (22'00 - 22'12)
x	“[Now?] A:ND SO: just what's you::: (-) the next time if we (.) do this project agai:::n (.) with the perfect framework (.) what eu:::h we need to::: (-) °h to improve in order to::: make this project successful <<pp>as I said> o:::r (1.0)[(1.0) HM↓] (24'03 – 24'21)
At last, do you have anything to add? Would you like to share any further comment or additional feedback?	x

## II - Guideline - Entretien avec Škoda-FS

Questions préparées	Questions posées pendant l'entretien
What would be your general impression of the way we organize this project?	“°hh EU:::H it's a very simple question HM so first question is actually (.) °h what is your view and what do you think of:: the way we organise this project↓(.) together. HM What's your view on the organisation of this project↓” (01'47 – 02'02)
x	“What do you think eu:::h (.) from the beginning so what (.) was your conception from the beginning eu:::h <<acc> at the beginning of the project> a:::nd what was your expectations and(0.5) of(.) hm(.) <<acc> it is really different> fro:::m what we have now <<pp> for a project↑> What we have now for(.) for(.) fo:::r outcomes ↑ (03'20 – 3'42)
What is your view on the way in which the communication was managed during the project?	“A:ND euh also: <<p> like> eu:::h your vie:w and opinion on eu:::h the way we manage the communication ↓” (4'35 – 4'43)
x	“hm ok so for you it's::: all these points you just mentioned it's (.) it's what euh it's what we need to do for this project it's what we_hm Missed and the reason why:: we FAILED actually <<p> so to say> (5'29 – 5'42)
x	“A:ND also you mention that we aren't speaking our mother tongue↑ and (-) for YOU to what extend the fact that we not (.) we are not both speaking our mother tongue could have impe:de or could have impact on the communication” (7'18 – 7'31)
According to your opinion, in what extend the interculturality has had an impact on our cooperation as an intercultural working team?	“A:ND do you: notice any example what's OUR project is concerned of this hm kind of Intercultural differences (-) <<p> as you mentioned it> “ (8'57 – 9'06)
x	“[Now?] A:ND SO: just what's you::: (-) the next time if we (.) do this project agai:::n (.) with the perfect framework (.) what eu:::h we need to::: (-) °h to improve in order to:: make this project successful <<pp>as I said> o:::r (1.0)[(1.0) HM↓] (24'03 – 24'21)
At last, do you have anything to add? Would you have any comment or additional feedback to share?	“Well↑ do you want to add some remarks and (0.5) hm about something that I didn't ask but you want to::: (.) you::: would find it really good to mention ↑ or you want to[HM:::]” (10'20 – 10'30)

### III - Analyse séquentielle – Entretien avec Škoda-KK

Séquences	Sous-séquences	Locuteurs	Contenu	Remarques additionnelles	Marqueurs de la structure du discours
I- Introduction 00'00 – 00'23	1 idem	WHZ -CM, Škoda-KK	Warm talks Humour, rires	Informations sur le contexte du déroulement de l'interview : - le sujet vaque à ses occupations habituelles tout en répondant aux questions. - de temps à autre durant l'entretien en appel visio, le sujet mettra son téléphone portable dans sa poche, moments pendant lesquels les deux interlocutrices pourront s'entendre mais non se voir.	- démarrage abrupt : l'enregistrement a commencé quelques secondes après le début de l'entretien - séquence close par « GREAT :-) » → locution signalant que les conditions adéquates sont réunies pour permettre le démarrage de l'interview
II- Problèmes perçus par le sujet relatifs à la gestion du projet Skoda	2 Question d'ouverture de la séquence ; Introduction à la réponse (00'23-1'00)	WHZ-CM, Škoda-KK	1) Contextualisation de l'interview : l'entretien tournera sur le sujet du travail d'équipe au sein du projet Skoda dans lequel WHZ-CM et Škoda-KK ont été impliquées. 2) Question posée par WHZ-CM : point de vue personnel sur la gestion du projet Škoda ? 3) Le sujet ne répond pas immédiatement directement à la question : donne tout d'abord des informations sur le fait qu'elle prépare une présentation traitant de la même thématique dans le cadre des prérequis d'examen relatif au module d'enseignement pour lequel elle a été impliquée dans le projet.	- le sujet a mis son téléphone dans sa poche 3) Bien que le sujet n'est pas été préparé en amont aux questions de l'interview, elle signale avoir déjà pris le temps de mener sa propre réflexion sur le sujet, ce qui explique l'assurance de sa réponse. Cette préparation préalable présente l'avantage de pouvoir possiblement mener à une réponse plus approfondie. En revanche, le discours du sujet peut également être dénué de spontanéité, d'hésitations et d'émotions vives, autant d'éléments d'analyse paraverbaux qui sont aussi recherchés par l'interviewer et à l'origine de son choix de ne pas avoir communiqué le contenu de l'interview au préalable.	- Škoda-KK ouvre la séquence « So then we can start↑ » - thème de la séquence introduit par une question de WHZ-CM interrogeant le point de vue personnel du sujet sur l'organisation et la gestion du projet Skoda.

	<b>3a</b>	Problème soulevé n 1 : confusion générale sur les objectifs du projet (1'00-1'13)	Škoda-KK	Cette confusion est présente dès le lancement du projet. Aucun des individus impliqués dans le projet n'a une compréhension parfaite de la commande, les objectifs ne sont clairs pour personne.	- données indexicales de nature subjective - Alors que la question initiale de WHZ-CM portait sur le point de vue général du sujet sur la gestion du projet dans son ensemble, Škoda-KK commence tout de suite par énumérer les problèmes → perception personnelle marquée par une gestion de projet apparemment chaotique et semée d'embûches.	- sous-séquence ouverte par Škoda-KK « SO↓ » indiquant qu'elle s'apprête à répondre à la question posée. - structure du discours de KK : énumération chronologique, introduite par « FIRST »
	<b>3b</b>	Problème soulevé n°2: Absence d'une communication efficace qui permette une entente mutuelle sur le calendrier des échéances (1'13-1'48)	Škoda-KK	1) Causes du problème : e-mails trop longs de la part de l'équipe WHZ. Conséquence de ce problème : manque de fluctuation et de réactivité dans la communication par e-mail. 2) Ce problème a pu être résolu grâce à Škoda-KK qui a réussi à rentrer en contact avec WHZ-CM. Škoda-KK et WHZ-CM ont ensuite développé un mode de conversation plus flexible basé sur des échanges de messages courts et réguliers. 3) Ce deuxième mode de conversation est considéré par Škoda-KK comme le plus adapté à la situation et pour l'équipe-Škoda	- Données indexicales de nature subjective - Eléments de contexte sous-entendus (non précisés dans cet entretien puisque faits connus des deux interlocutrices) : À un certain moment d'avancée du projet, Škoda-KK et WHZ-CM ont communiqué de manière parallèle et régulière à travers des e-mails courts et concis puis par SMS → tous ces éléments de contexte sont résumés par Škoda-KK « you know what I mean ↓ »	-suite de l'énumération signalée par « Afterthis »
	<b>3c</b>	Problème soulevé n°3 : Absence de contact visuel (1'49 – 2'01)		Avancée majeure des relations d'un point de vue affectif et empathique entre Škoda-KK et WHZ-CM : Moment à partir duquel les deux protagonistes ont commencé à communiquer grâce à des outils de communication à distance permettant un échange direct en visio, comme Skype par exemple.	- données indexicales de nature subjective - Le sujet considère que cette étape est d'une importance cruciale ainsi que cela transparaît dans son discours « [...] the BIG step ». - Illustration de ses propos : le sujet joint ses paroles aux actes en sortant son téléphone portable de sa poche :	-ouverture de la sous-séquence signalée dans le discours de Škoda-KK par « and ALso » → suite de l'énumération

					l'interviewer et le sujet peuvent de nouveau se voir. - Est-ce que les autres membres de l'équipe Škoda ont aussi eu l'occasion d'avoir un contact visuel avec leur binôme WHZ en ayant recours à des technologies similaires ?	
	<b>4</b>	Parenthèse (2'02 – 2'10)	Škoda-KK, WHZ-CM	Le sujet allume une cigarette Echange de plaisanteries entre les deux interlocutrices Warm talk, rires	Contrairement aux séquences précédentes, le sujet ne s'active plus à des tâches physiques mais se pose sur une chaise (lieu : jardin). La cigarette que le sujet fume tranquillement pendant l'entretien suggère de sa part une attitude détendue et confiante et une relation d'égale à égale vis-à-vis de l'interviewer.	- ouverture de la séquence marquée par un changement radical de l'objet de la discussion.
	<b>3c</b>	Problème soulevé n°3 : Absence de contact visuel (2'11- 2'46)	Škoda-KK WHZ-CM	1) Reformulation des idées mentionnées en séquence 3c 2) Le sujet qualifie ce fait (l'absence de contact visuel en tant que facteur d'influence négatif sur la communication au sein d'un groupe d'individus) comme une « critical incidence »	Retour à la thématique de la sous-séquence 3c.	- ouverture de la séquence marquée par un changement de la thématique centrale du discours, dans le prolongement de la précédente, sans marque d'intonation particulière. - séquence close par la structure du discours de Škoda-KK et un baissement accentué de la voix sur les dernières secondes indiquant une conclusion.
III- Différences dans les méthodes et pratiques d'organisation	<b>5a</b>	Etudiants en formation initiale vs. Etudiants en formation	Škoda- KK WHZ-CM	1) La grande différence réside dans le fait que les membres de l'équipe WHZ sont des étudiants en formation initiale ne travaillant pas (« étudiants à plein temps ») tandis que les membres de l'équipe Škoda sont des	- Alors que la question de l'interviewer portait davantage sur le point de vue du sujet sur la gestion de la communication au sein du projet Škoda, le sujet centre son discours sur la thématique citée en titre (néanmoins	- Nouvelle séquence provoquée par une question de WHZ-CM

de travail entre étudiants en formation initiale et étudiants en formation continue/ employés		continue – Impacts sur la gestion de projet (2'46 – 3'18)		étudiants en formation continue combinant études et activité professionnelle. 2) De cette différence dans les mode de vie s'ensuivent des méthodes d'organisation et pratiques de travail différentes entre les deux équipes WHZ et Škoda.	très intéressante et pertinente pour l'objet de recherche) → malentendu du fait de la formulation de la question ? lingua franca ? compréhension affectée par un anglais trop déformé par l'accent étranger? 1) Selon le vocabulaire employé et l'intonation de la voix, le sujet semble considérer cette différence comme un facteur d'influence important dans l'organisation du projet « [...] it is a BIG difference [...] »	
	<b>6</b>	Exemple 1 : Différence dans les emplois du temps (3'19- 3'31)	Škoda-KK	1) Les étudiants de la WHZ dispose de tout leur temps pour le consacrer à leurs études, et en l'occurrence au projet Škoda. 2) Les étudiants de l'Université Škoda AUTO travaillent 9 heures par jour en entreprise, le temps dont ils disposent pour le projet se limite à leurs soirées.	1) Aperçu de l'image des étudiants en formation initiale dans les esprits des étudiants en formation continue → cf focus group ; séquence 14	- ouverture de la séquence par Škoda-KK « so for exemple » → marqueur signalant une énumération d'exemples  - séquence fermée par Škoda-KK « <sup>o</sup> h yes↓ »
	<b>7</b>	Exemple 2 : Différence dans la gestion de la communication (3'32 - 3'43)	Škoda-KK	En conséquence de leurs emplois du temps contraints par les horaires de travail, les coéquipiers Škoda ne pouvaient communiquer/se réunir pour travailler sur le projet Škoda qu'à partir de 6/7 heures du soir	- Est-ce que l'équipe Škoda avait connaissance de la situation des étudiants Škoda et des répercussions sur leurs vies personnelles ?	- ouverture de la séquence marquée par une inspiration courte de Škoda-KK.  - séquence fermée par « so this is different »
	<b>8</b>	Exemple 3 : Différence dans l'établissement du calendrier des échéances (3'43 – 4'15)	KK-Škoda	1) Par analogie avec l'organisation du temps propre à leur lieu de travail, l'équipe Škoda a d'abord cherché à établir avec l'équipe WHZ un calendrier à échéances courtes fixées au fur et à mesure de manière rapprochée dans le temps 2) Ce mode de management de la progression du projet été accompagnée de	1) La sujet emploi elle-même le terme d' « insistant » pour qualifier son mode de communication dans ce contexte. 1) Organisation du travail typique pour une entreprise (particulièrement dans l milieu industriel) en « flux tendu » exigeant un haut niveau de flexibilité et de disponibilité de la part des individus.	- ouverture de la séquence par Škoda-KK « hh A :::nd » annonçant un autre exemple

				<p>nombreux mails de relance « insistant » de la part l'équipe Škoda vers l'équipe WHZ.</p> <p>3) Face à l'absence de résultats, Škoda-KK en conclut que ces méthodes inspirées du monde du travail sont inefficaces car inadapté au contexte universitaire</p>	<p>2) Management par la pression en vue de maintenir le rythme et d'obtenir un certain niveau de rentabilité.</p> <p>3) Ces méthodes aurait en revanche peut-être fonctionné au sein de l'équipe Škoda en elle-même, les étudiants étant tous habitués à ce mode de management ?</p>	
	<b>5b</b>	<p>Etudiants en formation initiale vs. Etudiants en formation continue – Impacts sur la gestion de projet (4'16 – 5'05)</p>		<p>1) Reprise des idées mentionnées en séquence 5a</p> <p>2) S'agissant d'étudiants, cette nouvelle configuration d'emploi du temps personnel constitue pour les membre Škoda d'un changement récent de leur rythme de vie. Le processus d'adaptation de leur organisation personnelle est encore en progression et peu donc avoir des répercussions sur leur capacité à répondre aux exigences de leur Université.</p>	<p>2) Information critique qui n'est communiquée qu'à posteriori du projet Škoda.</p> <p>→ met en relief le fait que la communication au sein du projet Škoda a été trop peu personnalisée/ a laissé trop peu de place à l'humain. Les ressources humaines étant le moteur de progression du projet, permettre aux individus de s'exprimer sur des faits d'ordre plus personnel aurait permis de découvrir les raisons sous-jacentes de blocage et ainsi d'adapter l'organisation du travail afin qu'elle soit compatible avec les contraintes de chacun.</p>	<p>- Séquence ouverte par l'interjection « !SO ::! » faisant office de transition.</p> <p>- Ferme la boucle du discours en revenant sur les propos d'ordre général cité au départ générale comme une sorte de conclusion</p> <p>- « Thankyou » de WHZ-CM clos définitivement la séquence</p>
IV- Différences culturelles perçues par Škoda- KK au cours de la collaboration avec les coéquipiers de la WHZ dans le cadre du projet	<b>9</b>	<p>Contacts établis entre les individus Škoda et les individus WHZ au cours du projet (5'05 – 5'39)</p>		<p>1) Durant tout le cycle du projet, Škoda – KK n'a été en lien avec l'équipe WHZ seulement via WHZ-CM.</p> <p>2) Jamais Škoda-KK n'a eu la possibilité ni l'occasion d'être en contact avec WHZ-KK ou WHZ-TW</p>	<p>- Alors que la question de WHZ-CM portait sur les différences culturelles perçues par le sujet au cours du déroulement du projet Škoda, la sujet ne répond pas tout à fait directement à la question pour signaler un autre déficit posé par la gestion de la communication au sein du projet</p> <p>→ Une façon peut-être pour la sujet de signaler que les différences culturelles qu'elle a pu relever ne concerne que le cas de WHZ-CM et ne peut pas être considéré comme une généralité pour l'ensemble de l'équipe ?</p>	<p>-Séquence inaugurée par un question de CM-WHZ amenant à orienter le discours du sujet dans une nouvelle perspective</p>

					<p>2) Signale une insuffisance flagrante dans le schéma de la communication et la gestion des ressources humaines, où n'a été prévu aucun espace commun de rencontres.  Résultat : tous les individus impliqués dans ce projet travaillent plus ou moins avec des « inconnus » dont ils connaissent à peine le nom  → cf focus groupe, séquence XXX</p>	
	<b>10</b>	Cultures et modes d'organisation du travail (5'40 – 6'32)		<p>1) Selon Škoda-KK, WHZ-CM, en tant que française, ne semble pas apprécier de travailler avec un calendrier trop stricte et rigide, la multiplication des échéances ou toute forme de contrainte de temps dans l'organisation de son travail</p> <p>2) Cette attitude est aux antipodes de la logique allemande d'organisation du travail, culture maîtresse au sein de l'entreprise Škoda où Škoda-KK réalise son alternance.</p> <p>3) Pourtant, cette différence dans les modes d'organisation du travail, Škoda –KK ne les attribue pas tant à la nationalité et à la culture des individus, mais plutôt au fait aux différence de modalités d'organisation du cursus universitaire.</p>	<p>1) Effort manifeste de la part de Škoda –KK afin de contourner tout risque d'offenser la réceptrice par ses propos : la sujet prend visiblement quelques secondes de temps pour réfléchir avant de formuler sa réponse (blancs et respirations pendant quelques secondes, ponctués de rires), arrange une tournure de phrase qui s'éloigne de toute ressemblance à une accusation directe, adopte un ton de voix amicale et chaleureux, relativise ses propos en rappelant régulièrement qu'il ne s'agit que de son propre point de vue (« my feelings », « frommy point of view » etc...)</p> <p>2) Dès le lancement du projet, les membres Škoda ont en effet naturellement tenté d'imposer ce mode d'organisation qu'ils connaissent de leur expérience professionnelle au sein de l'entreprise Škoda → phénomène « d'acculturation » des étudiants tchèques aux méthodes de management allemandes.</p> <p>3) Code-Switching « we are some Mischung of everything » → haut niveau “d'acculturation” présente jusque dans des</p>	<p>- Après un micro-silence, Škoda –KK revient sur le thème de la question de WHZ-CM qu'elle annonce ainsi « Cultural differences ↓ (1.0) (...) »</p> <p>Séquence close par Škoda –KK « So frommy point of NO » en sorte de synthèse de sa réponse et conclusion de son discours.</p>

					<p>éléments de langage (acculturation linguistique)</p> <p>2) Eléments de contexte : les membres Škoda sont employés en alternance dans l'entreprise Škoda, site de production de Mlada Boleslav. Ancienne firme tchèque rachetée et appartenant par Volkswagen AG depuis 1991, le groupe automobile allemand se trouve donc en haut de la pyramide hiérarchique de la firme Škoda qu'il dirige et contrôle.</p> <p>→ cf focus group, séquence 26 XXXX</p> <p>3) Puisqu'une « culture » peut être définie comme un ensemble de mœurs, de pratiques, de codes, de coutumes, d'éléments linguistique et autres paramètres rassemblant un groupe d'individu tout en leur permettant de se distinguer d'autres groupes, les termes de « culture » et de « différences culturelles » sont appropriés pour parler des pratiques professionnelles discernant les alternants des étudiants en formation initiale. Dans le cadre du projet, cette différence est la partie visible de l'iceberg qui consiste en réalité à la confrontation de la « culture de l'entreprise » à la « culture académique ». Parallèlement, de par la différence entre les disciplines majeures suivies respectivement par les étudiants WHZ et les étudiants Škoda, ce projet peut être aussi considéré comme la confrontation de la « culture » des</p>	
--	--	--	--	--	---	--

					sciences techniques et exactes à celle des sciences humaines et sociales.	
V - Progression constatée au fil du déroulement du projet Škoda	11	Organisation envisagée en amont du lancement du projet vs. Déroulement du travail sur le terrain (6'32 – 7'21)	WHZ-CM Škoda-KK	<p>1) L'organisation du travail et la division des tâches telles qu'envisagées par l'équipe Škoda au démarrage du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendrier organisé en milestones avec dates limites fixées dès le départ</li> <li>- L'équipe Škoda élabore et transmet le questionnaire d'enquête à l'équipe WHZ</li> <li>- L'équipe Škoda renseigne le questionnaire et fourni les données à l'équipe WHZ</li> <li>- Répartition des rôles pour l'élaboration du livrable en commun.</li> </ul> <p>2) Finalement, la réalité de terrain fut de loin éloignée des utopies, fait dû à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'incertitude unanime entre tous les coéquipiers quant aux objectifs exact du projet</li> <li>- le déficit général de l'écoute et l'attention porté à autrui.</li> </ul>	<p>1) Est-ce que l'équipe Škoda a proposé explicitement ce plan d'action à l'équipe WHZ lors de la première prise de contact via Skype ? Le cas échéant, est-ce que le message est bien passé (réussite ou échec de la communication sur le plan cognitif)?</p>	
	12	Amélioration du sens de l'écoute des besoins et de la prévenance envers autrui (7'21 – 7'55)	Škoda-KK WHZ-CM	<p>1) Škoda –KK est entrée dans une dynamique proactive d'évolution sur le plan de ses qualités personnelles d'écoute et d'attention porté à autrui.</p> <p>2) Aussi, à un moment critique du projet, Škoda-KK a pris conscience de l'importance de demander et comprendre les besoins, les attentes et les capacités de l'autre afin de pouvoir adopter un mode de gestion de projet qui corresponde à des objectifs partagés et qui soit adaptée aux compétences de tous.</p>	<p>Véritable travail de remise en question de soi-même, de ces pratiques et de ses comportements la part de la sujet → capacité de métaréflexion</p> <p>La sujet a ainsi mis en relief un enseignement du projet, valeur ajoutée sur le plan personnel et professionnel.</p> <p>2) Škoda –KK a renversé son mode de communication, passant d'un mode ascendant (ordres sous forme de relance et deadlines) à un mode horizontal (dialogue,</p>	<p>Suite à une silence d'une seconde environ, séquence ouverte par « BU :T(.) » indiquant une relation d'opposition entre les propos qui vont suivre et les précédents.</p>

					écoute et prise en compte des besoins et des attentes des coéquipier)	
	<b>13</b>	Evolution des modes de communication entre WHZ-CM et Škoda-KK (7'56 – 8'30)	Škoda -KK	<p>1) La communication entre Škoda –KK et WHZ-CM a connu un nouveau départ dès le moment où ces dernières ont changé d'ITC, passant des mails au SMS.</p> <p>2) En effet, les mails rédigés par l'équipe WHZ étaient trop longs, Tandis que les SMS ont permis une communication beaucoup plus régulière et quasi-instantanée entre les deux protagonistes</p>	<p>2) Code-Switching « Liebensbrief » →cf séquence 10</p> <p>2) Eléments de contexte : Les mails jugés « trop long » avaient été rédigés par WHZ-CM</p> <p>2)Souligne des différences dans le style rédactionnel démontrant que l'usage et la pratiques des échanges emails est culturellement conditionné.</p> <p>2) Il serait pertinent d'identifier les facteurs déterminant pour la fluidité et la vitesse de la communication par SMS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilité du terminal (portable à porte de main)</li> <li>- démantèlement de tout effet stylistique et de forme (formule politesse d'appel et de salutation, agencement du texte etc...)</li> <li>- qualité ergonomique, peu de barrières techniques</li> </ul> <p>→ cf focus group ; séquence XXX</p>	Ouverture séquence par « but NOW » indiquant changer de référence temps dans son récit.
VI – Perception de WHZ-CM du projet Škoda (question inattendue de la part de Škoda-KK)	<b>14</b>	Caractéristiques de la gestion du projet Škoda relevées par WHZ-CM (8'31 – 11'27)	WHZ-CM Škoda-KK	<p>1) La confusion régnant dans les deux équipes quant aux objectifs du projet et aux attentes des maîtres d'œuvre a paralysé le démarrage des actions.</p> <p>2) Incertitude constante concernant les besoins et les attentes du côté de l'équipe Škoda.</p> <p>3) Différences dans les méthodes d'élaboration et de gestion du calendrier entre étudiants en alternance et étudiants en formation initiale, les uns poussant la flexibilité à son paroxysme en décidant des tâches et des deadlines au jour le jour ; les</p>	<p>Alors que cet appel a pour but, le mon point de vue, d'interviewer Škoda-KK sur son point de vue, je suis surprise par la fait qu'elle me retourne la question.</p> <p>Aussi, même si mes affirmations ci-contre sont plutôt véridique, ma réponse est à relativiser compte-tenu des conditions suivante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non préparée à cette question, la structure de ma réponse est un peu brouillonne.</li> <li>- Je ne veux pas influencer la sujet et me borne donc majoritairement à répéter des</li> </ul>	- Ouverture séquence provoquée par une question de WHZ-CM invitant Škoda-KK à s'exprimer sur le sujet de son choix

				<p>autres souhaitant davantage de stabilité et de prévisibilité en fixant dès le départ et de manière définitive les jalons et échéances essentielles pour l'ensemble du cycle du projet, à la manière d'un calendrier universitaire.</p> <p>4) Différences relevées dans le style rédactionnel des e-mails.</p> <p>5) Niveau d'investissement et d'engagement individuel très hétéroclites au sein des équipes WHZ comme Škoda.</p>	<p>idées qu'elle a déjà précédemment mentionnée</p> <p>- De même, les idées avancées sont très peu développées.</p> <p>4) → cf séquence 13</p>	
15	Rôle des membres Škoda dans la communication selon WHZ-CM (11'27 -13'53)	Škoda-KK WHZ-CM	<p>1) Selon Škoda-KK, les membres Skoda étaient très inégalement investis dans la communication interéquipes.</p> <p>Afin de recueillir un avis extérieur, Škoda-KK demande à WHZ-CM de donner sa propre perception de l'organisation</p> <p>2) Rôle de chacun des membres Škoda dans la communication selon WHZ CM :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Škoda –PP = attitude proactive : porte-parole officiel de l'équipe Škoda ; en charge de la gestion de la communication formelle et de la diffusion des informations officielles et d'ordre général à l'ensemble de l'équipe –projet par des moyens formels et traçable (e-mails)</li> <li>- Škoda-KK = attitude proactive : communication bilatérale (binôme WHZ-CM), essaie d'obtenir des informations et d'instaurer un échange régulier par des moyens non-formels mais plus rapides/instantanés.</li> <li>- Autres membres Škoda = attitude passive : peu de prise d'initiative dans la</li> </ul>	<p>2)Retournement de situation : Škoda-KK prend le « contrôle » du déroulement de l'interview et me pose de nouveau une question → passage d'une situation d'interview narratif à un mode de dialogue. Tout comme en séquence 14, dans un souci de préservation de l'authenticité des données, j'autocontrôle consciemment le contenu de ma réponse selon les principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concision : Ne pas monopoliser le temps de parole au détriment de la sujet.</li> <li>- Objectivité, Neutralité : la question qui m'est posée est délicate car elle appelle à donner mon point de vue sur des personnes de l'environnement proche de Škoda-KK. Il s'agit donc de contourner l'écueil du jugement, voire de la médisance. De plus, je ne dois pas influencer le cours de l'interview et le discours de la sujet avec mon propre point de vue.</li> <li>- Factualité : se baser sur des faits réels, des constats pour contenir les risques de subjectivité.</li> </ul>	<p>- Rebondissant sur les propos précédent de WHZ-CM, Škoda –KK ouvre une nouvelle séquence par le biais d'une question portant sur la thématique mentionnée ci-contre.</p> <p>-Séquence close par un blanc d'une seconde suivi de l'interjection répétée de Škoda –KK « ok↓ », « ok↓ » marquant « l'épuisement » du sujet</p>	

				<p>communication (envoi d'email, appel, proposition de rdv etc.), peu, voire pas de contact direct avec l'équipe WHZ.</p>	<p>2) Perception quelque peu déformée du fait que Škoda –KK était avec Škoda-PL étaient mes deux coéquipiers privilégiés et par conséquent points de contact principaux dans le cadre de l'organisation des ressources humaines du projet Škoda en groupes de travail mixte WHZ/Škoda.</p> <p>1)2) Démonstration des conséquences du niveau d'investissement des individus dans la communication sur les relations interpersonnelles et la connaissance de ses coéquipiers: Aussi, WHZ-CM n'est pas en mesure de dresser un portrait exact de chacun de ses homologues et leur fonction dans le projet.</p> <p>→ cf focus group séquence XXX</p> <p>2) Existence de plusieurs canaux de la communication : 1 canal officiel, inclusif mais peu actif et réactif vs. plusieurs canaux officieux non-formels et exclusifs où l'accès à l'information est par définition privatif</p> <p>→ cf focus group séquence xxx</p>	
VII- Caractéristiques internes à l'équipe Škoda	16	Profil de Škoda –PP (13'54 - 15'21)	Škoda-KK	<p>1) Škoda-PP travaille en tant que coordinateur/ manager au sein de l'entreprise Škoda à Mlada Boleslav.</p> <p>2) Škoda-PP est la personne la plus âgée de l'équipe Škoda (une trentaine d'années)</p>	<p>- Informations personnelles non connues de l'équipe WHZ en amont de cette interview</p> <p>1)2) Ces informations expliquent le fait que Škoda-PP, fort de son âge et de son expérience professionnelle, se soit naturellement acquitté du rôle de leader de l'équipe Škoda et ait même tenté d'assurer le rôle de chef de projet.</p> <p>2) Par analogie avec son lieu de travail, Škoda-PP a eu le réflexe naturel de transposer ses habitudes de travail et son</p>	- Ouverture marquée par le changement de thématique et de locuteur principal.

					<p>expérience professionnelle dans le management des ressources humaines directement au contexte du projet Škoda.</p> <p>1)2) Ces informations complètent les précédentes concernant le statut des membres Škoda. Il en ressort que l'équipe Škoda est composée à la fois d'étudiants en alternance mais aussi de salarié en formation continue, tous n'étant pas au même niveau de leurs carrières professionnelles. En effet, pour les apprentis/alternants, le cursus de formation de l'enseignement supérieur suivi fait encore pleinement partie d'un processus de construction et de préparation nécessaire à l'insertion dans la vie professionnelle, tandis que, pour le salarié pleinement inséré et investi dans sa carrière professionnelle, la formation continue est un élément annexe et secondaire.</p> <p>Puisque le projet Škoda rentre dans le cadre d'un module d'enseignement universitaire, il s'ensuit que tous les membres Škoda ne vont pas y attacher la même importance ni les mêmes objectifs, ne vont pas aborder l'exercice de la même manière selon l'expérience de chacun, voire ne vont pas être en capacité de s'y investir avec la même intensité selon les charges annexes qui incombent à chacun en fonction de sa vie professionnelle.</p>	
	<b>17</b>	Distance géographique entre les membres Škoda (13'54 - 15'21)	Škoda-KK	Il a été difficile pour les membres Škoda d'établir un contact régulier au sein même de l'équipe du fait de la distance physique entre les diverses localisations des lieux de travail et de résidence de chacun (répartis	Information non communiquée en amont pourtant hautement critique dans la gestion du projet Škoda et pour l'équipe WHZ : Cette dernière aurait peut-être davantage fait preuve de flexibilité si elle avait été en	- Ouverture de la séquence marquée par l'alternance de la thématique centrale des échanges.

				principalement entre Mlada Boleslav et Prague).	connaissance de la situation personnelle des membres Škoda.  → cf focus group Information qui complète la séquence 7 concernant les obstacles rencontrés par l'équipe Škoda dans la gestion au sein même de l'équipe : – contrainte substantielle à la fois du temps et de l'espace. - gestion de la distance à deux niveaux : éloignement géographique au sein de l'équipe, elle-même intégrée dans un projet reposant sur la gestion et la communication à distance.	
VIII – Echanges au sujet des objectifs du projet	18	idem (15'21 –16'27)	Škoda –KK WHZ-CM	1) Škoda –KK demande à WHZ-CM si elle aimerait savoir quelque chose en particulier de l'organisation de l'équipe Škoda en vue de la présentation des résultats du projet que l'équipe WHZ aura à soumettre à leur professeur au sein de leur Université respective. 2) En effet, Škoda –KK pense que les professeurs des étudiants WHZ attendent de ces derniers qu'ils soient en mesure de faire un compte-rendu en détails et avec précision de l'ensemble du déroulement du projet Škoda et de sa gestion sur tous les aspects. 3) WHZ-CM informe Škoda-KK des réelles attentes de son Université à l'issue du projet : - les résultats de l'analyse des données qualitative récoltées au cours du projet (livrable) ;	1) Retournement total des rapports entre les interlocuteurs en contexte d'entretien : l'interviewer devient l'interviewée. → Prise d'initiative témoignant d'une nature proactive chez la sujet, à l'image de son investissement dans la communication du projet Škoda. 1)Škoda –KK confirme ses paroles (séquence12) par les actes : Škoda –KK fait un pas vers son interlocutrice, fait preuve d'altruisme et de compassion en se rendant à l'écoute de ses besoins. 1) Concevant cet appel comme un entretien, j'ai tenu à contourner la question pour ne pas influencer les propos de la sujet : En effet, en posant une question trop précise à la sujet, j'enfreins le principe de conduite d'un interview narratif en atteignant à la liberté de la sujet de choisir de dire ou de ne pas dire.	Ouverture séquence via question de Škoda -KK

				<p>- une analyse métaréflexive de la gestion du projet (résultats, impacts sur les individus et pérennisation des enseignements).</p>	<p>2) Déficit d'objectifs communs : Bien que l'on observe un net progrès au niveau de la convergence des opinions, chacun des individus défend sa propre compréhension des objectifs du projet jusqu'à la fin du projet.</p> <p>3) WHZ-CM est maintenant en capacité de formuler explicitement les objectifs et résultats attendus, alors que le projet arrive éminemment à son terme.</p>	
IX - Degrés d'engagement individuels à la réalisation du projet	19	Niveaux d'engagement individuels au sein de l'équipe Škoda (16'27 -17'08 )	Škoda –KK WHZ-CM	<p>1) Selon Škoda-KK, il existait au sein de l'équipe Škoda une grande disparité dans les niveaux d'investissement personnel à concourir aux objectifs du projet en fonction des individus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certains étaient dans une démarche proactive, tentait de stimuler la progression du projet et maintenir une certaine dynamique de la communication, voire à créer du lien.</li> <li>- D'autres étaient beaucoup plus passifs, se sont cantonnés à un rôle d'exécutant, la plupart s'étant contenté d'intervenir à un seul et unique moment précis du déroulement du projet (tâche : renseigner les questionnaires)</li> </ul> <p>2) WHZ-CM informe Škoda-KK que certains membres Škoda ont rendu hors-délais les questionnaires devant être traités par l'équipe WHZ</p>	<p>1) Les carences constatées en matière de participation et de présence en continu des individus dans le travail d'équipe de gestion du projet Škoda ne sont-elles pas également liées à un déficit général de motivation ? Il serait pertinent d'en sonder les potentielles raisons sous-jacentes. Ce manque d'engagement peut en effet venir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des contraintes liées mode de vie professionnelle et personnelle des individus (comme précédemment relevées)</li> <li>- des défaillances inhérentes à la gestion du projet.</li> </ul> <p>1) Information qui diffère des propos officiels présentés par l'équipe Škoda lors du bilan du projet. → cf focus group, séquence XXX</p> <p>2) Alors que cette information est importante pour comprendre les raisons pour lesquels l'équipe WHZ accuse un retard de calendrier (qui est en fait le report de retards antérieurs de la part de certains membres Škoda ), ce n'est que pour la première fois qu'elle est reportée à un des membres</p>	Ouverture séquence marquée par l'alternance de locuteur et de thématique

					(officieusement) cadres/leaders de l'équipe Škoda → ce constat et d'autres similaires précédemment relevés dans cet entretien démontrent que la communication et par conséquent la gestion du projet Škoda s'est trop largement basée sur des non-dits, enfreignant ainsi la Maxime de la Quantité.	
20	Niveaux d'engagement individuels au sein de l'équipe WHZ (17'09 –19'53)	WHZ-CM Škoda –KK	<p>1) WHZ-CM déplore un manque d'investissement de la part de ses coéquipiers au sein de l'équipe WHZ de sorte qu'elle doit assumer seule la majorité des tâches pratiques, mais aussi prendre en charge l'organisation du plan opérationnel, la gestion du travail au sein de l'équipe ainsi que la coordination avec l'équipe Škoda par la communication.</p> <p>2) Škoda-KK reconnaît une coïncidence avec sa perception des rôles au sein de l'équipe WHZ à travers leur niveau d'activité et de présence dans la communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- WHZ-CM = leader de l'équipe</li> <li>- WHZ-TW/WHZ-KK = en retrait, apporte du soutien si besoin en gardant une certaine distance.</li> </ul> <p>3) Autre facteur d'influence sur l'investissement personnel dans le projet : alors que l'ensemble des questionnaires vient tout juste d'être réceptionné auprès des membres Škoda, les étudiants WHZ entrent en période d'examens universitaires, contrainte resserrant la pression du temps et impactant</p>	<p>1) Quid du manque d'implication de certains membres WHZ (cf séquence 19). 1) Parallèlement, l'équipe WHZ semble afficher un déficit en termes de répartition des tâches et management des équipes.</p> <p>1) Dans cette séquence l'interviewer s'est quelque peu laissée emporter par l'atmosphère favorable au dialogue qui s'est progressivement instaurée. Or, l'entretien n'étant pas terminé, les informations ci-contre restituées à travers le filtre de WHZ-CM peuvent modifier l'opinion d'origine de Škoda-KK concernant l'équipe WHZ 2) Aussi, le discours de Škoda-KK concernant sa perception du niveau d'engagement des membres WHZ peuvent avoir été influencés/ biaisés par les propos antérieurs de WHZ-CM. 2) Škoda-KK attribue le rôle de « leader » à WHZ-CM quand il n'en ait pas officiellement ainsi au sein de l'équipe WHZ. En effet, il n'y a pas eu d'étapes explicite de répartition des rôles au sein de l'équipe → confirme le soupçonné déficit interne de management des ressources humaines.</p>	<p>Ouverture séquence marqué par l'alternance de locuteur et le changement de perspective avec laquelle la thématique est traitée</p> <p>Fermeture séquence par Škoda-KK faisant une rapide synthèse des idées exprimées autour de la thématique, en sorte de conclusion.</p>	

				momentanément leur disponibilité pour le projet.	2) Alors que les propos de WHZ-CM concernant ses coéquipiers WHZ sont de nature subjective et s'apparentent à un jugement négatif, Škoda-KK reprends ensuite l'idée de WHZ-CM en la reformulant de manière plus neutre, plus distancée et plus positive → l'interviewée assume les responsabilités qui incombent normalement à l'interviewer	
X - Parenthèse	21	idem (19'54 – 20'23)	Škoda – KK  WHZ-CM	1) Incident perturbateur de l'interview : WHZ-CM doit subitement s'absenter pour ouvrir la porte d'entrée à sa collocataire qui a oublié ses clés. 2) WHZ-CM présente ses excuses	Incident qui survient alors que la sujet s'apprête à formuler une question.  La sujet ne semble pas s'en offenser (« it's ok it's ok :-») → ton chaleureux et amical, l'atmosphère convivial est préservé.	Aspiration longue et appuyée de Škoda -KK en sorte de transition.«°hhh A :ND another question (...) » amenant à orienter la discussion vers une autre thématique
XI - Déséquilibre des ressources humaines	22	idem (20'24 – 21'16)	Škoda -KK	Škoda-KK juge inappropriée l'affectation des équipes en configuration 6 :3. En raison de son effectif important, l'équipe Škoda a dû faire face à davantage de difficultés en termes de coordination interne : - gestion de la répartition des rôles et des tâches : l'équipe était trop nombreuse pour soit attribué à chacun un rôle significatif - contrôle de l'assiduité et du respect du calendrier de la part de chacun	→ cf focus group  À ces difficultés d'ajoutent celles précédemment mentionnées en termes de coordination des emplois du temps personnels de chacun et d'espace commun de rencontre physique	- Ouverture séquence par l'interjection appuyée de Škoda-KK « So :::!O! » indiquant ainsi revenir au sujet de la conversation.

<p>XII - Gestion de la communication au sein de l'équipe Škoda</p>	<p>23</p>	<p>idem (21'17– 24'03)</p>	<p>Škoda-KK WHZ-CM</p>	<p>Compte tenu des contraintes de temps et de distance physique, la gestion de la communication interne au sein de l'équipe Škoda s'est organisée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Škoda-KK était en contact régulier avec Škoda-PP, presque exclusivement par voie téléphonique, dès qu'un créneau en commun était possible, c.a.d. au volant, pendant une fête, tâches quotidiennes et ménagères.</li> <li>- Škoda-FS était le seul collègue de travail avec qui Škoda-KK était en contact physique direct, avec qui elle pouvait donc facilement et régulièrement discuter en face à face → L Ceux qui ont fait la présentatin Škoda-PP, Škoda-KK et Škoda-FS</li> <li>- Škoda-TH était plus en retrait et moins volontaire à prendre part au tâches, mais s'est toutefois distingué du reste du groupe par sa relative présence constante dans la communication interne : il a régulièrement contacté Škoda-KK par message texte via Skype Entreprise (application utilisée en interne par les employés de l'entreprise Škoda) afin de se tenir informé de l'évolution du projet.</li> <li>- Škoda-PL/Škoda-RR= pas de lien direct, absent de communication interne comme inter-équipe, récepteurs passifs des email généraux envoyés par Škoda-PP, le seul medium leur permettant d'être en lien avec l'équipe Škoda et informé de la progression</li> </ul>	<p>Microcosme où sont reproduites exactement les conditions et caractéristiques identiques à la communication inter-équipe Škoda/WHZ le projet Škoda. :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Circonstances obligent, mode de communication à distance ;</li> <li>- Forte hétérogénéité entre les niveaux d'implication des individus dans la communication ;</li> <li>- Niveau d'implication dans la communication déterminante pour le niveaux d'investissement personnel à la réalisation des tâches ;</li> <li>- Aucun espace commun de rencontre physique prévu ;</li> <li>- De trop nombreux obstacles à la formation d'un compromis autour d'un créneau horaire commun pour réunir l'ensemble de l'équipe ;</li> <li>- Connaissance approximative voire nulle des collègues de travail ; relations interpersonnelles pauvres ;</li> <li>- Diffusion multicanale de l'information : un canal inclusif et officiel de communication ascendante inclusif vs. De multiples canaux dynamiques, officieux et privés.</li> </ul>	<p>-Ouverture de la séquence provoquée par Škoda-KK invitant WHZ-CM à poser une question sur les informations sur les choses qu'elle souhaite savoir. WHZ-CM interroge Škoda-KK sur la thématique mentionnée ci-contre.</p> <p>Séquence close par Škoda-KK « (-) So isthis↓ » : phrase de conclusion prononcé avec d'une voix particulièrement grave. Affirmation suivi d'un blanc confirmant que la sujet est allé au bout du développement de sa pensée.</p>
--	-----------	--------------------------------	----------------------------	--	---	--

				du projet, au même titre que les membres WHZ.		
XIII - Enseignement du projet Škoda	24	Définir un plan d'action 24'03 –24'42	WHZ-CM Škoda-KK	En phase préliminaire du lancement du travail à proprement parlé, il est nécessaire que l'ensemble des coéquipiers se rassemblent pour élaborer le cadre général de la coopération, esquisser les grands contours et directives de la gestion de projet : - définition des objectifs ; - structuration du calendrier en jalons et dates limites principales ; - identification des grandes étapes du cycle du projet - distribution des rôles	→ cf focus group	Ouverture séquence par l'interjection « NOW ? » de Škoda – KK invitant WHZ-CM à l'interroger sur un nouveau sujet, directive aussitôt suivie par WHZ-CM qui pose une question portant sur les enseignements du projet pour Škoda-KK
XIV - Parenthèse	25	idem (24'42 – 25'00)	Škoda-KK	1) Élément perturbateur à l'entretien : la sujet prend un appel pendant quelques secondes 2) Škoda-KK présente ses excuses		
	26	Garantir un contact visuel (25'01 –25'11)	Škoda-KK	Dans le cas d'une communication à distance, il est crucial que tous les coéquipiers aient l'occasion à minima une fois de connaître le visage de leurs collègues de travail, et ce dès le départ du projet, de sorte à prévenir toute appréhension psychologique (souvent inconsciente) à travailler avec un inconnu, voire une machine (terminal ITC, ordinateur)	→ cf focus group	Ouverture séquence par interjection Škoda-KK « !SO! »
	27a	Développer le sens de l'écoute (25'11 –25'20)	Škoda-KK	S'assurer de la préservation d'un sens de l'écoute des besoins d'autrui au sein de l'équipe-projet est une condition cruciale au management des ressources humaines basée sur l'intérêt porté aux coéquipiers en tant que personnes avec ses atouts et ses	→ cf focus group	Séquence ouverte par « A :::ND » Škoda-KK indiquant ainsi poursuivre son énumération

				difficultés, à la prise de décisions pertinentes et à la progression du projet dans une dynamique positive.		
	<b>28</b>	Maintenir une dynamique de la communication (25'21 –21'53)	Škoda-KK	<p>1) Afin de contrebalancer la distance entre les individus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Multiplier les divers média possibles au maintien du lien entre les coéquipiers</li> <li>- Intensifier la communication grâce au recours à tous les outils permettant un communication instantanée et rapide (appels, sms) quand approprié, permettant ainsi de fluidifier les échanges.</li> </ul> <p>2) À défaut des barrières de coût et de temps imposées par la distance, le recours au ITC doit être optimisé de manière à tendre vers une réplique qui soit la plus semblable possible à une situation de travail d'équipe en d'interaction physique.</p>	→ cf focus group	<p>- Poursuivant son énumération, Škoda – KK indique passer à l'idée suivante : «The second thing would be (...)»</p> <p>- Škoda-KK conclut le développement de son argument par « so this is just one thing ↓ »</p>
	<b>29</b>	Equilibre des ressources humaines (21'53 – 26'10)	Škoda-KK	L'affectation doit être pensée de manière à garantir un meilleure balance entre les équipes/ groupes de travail afin d'assurer l'équité entre chaque groupes sur les aspects de la charge de travail et du niveau de difficulté de coordination interne.	→ cf focus group	<p>- Poursuivant son énumération, Škoda – KK indique passer à l'idée suivante : «Another thing would be (...)»</p>
	<b>30</b>	Démultiplier les possibilités de risques techniques inhérents à l'utilisation d'ITC dans la communication (26'10 –27'09)	Škoda-KK	1) Lors du premier appel groupé Skype réunissant l'ensemble de l'équipe-projet, chacun s'est connecté à la conversation de groupe depuis chez lui avec son ordinateur personnel, entraînant une surcharge pour laquelle les processeurs des ITC utilisés étaient inadaptés, ainsi qu'une multiplication par neuf des difficultés inhérentes à l'utilisation de cette application de communication à distance que l'on retrouve déjà dans une situation	<p>→ cf focus group</p> <p>1) Ces propos sont pour moi l'occasion d'apprendre l'organisation de l'équipe Škoda pour ce premier et unique meeting de groupe via Skype Enterprise, où il n'a été en effet pas possible d'activer les webcams des ordinateurs afin que chacun puisse se voir en plus de s'entendre. En effet, je m'étais instinctivement imaginé que l'équipe Škoda s'était organisée de la</p>	<p>- Poursuivant son énumération, Škoda – KK indique passer à l'idée suivante : «A :::ND»</p>

				<p>basique à deux interlocuteurs (mauvaise qualité du son handicapant la compréhension, décalage de transmission, piètre qualité du réseau et autres défaillances techniques...)</p> <p>2) Afin de contourner ces difficultés, il est nécessaire que chaque groupe de travail se réunisse physiquement en interne afin de :</p> <p>1 - se préparer pour la réunion inter-équipe pour une meilleure efficacité du message à transmettre</p> <p>2 - joindre le(s) autres groupes de travail depuis un seul et même ITC (1 ITC/groupe de travail)</p> <p>3 - s'assurer de la présence de tous les membres aux réunions afin de garantir leur inclusion dans le projet</p>	<p>même manière que l'équipe WHZ : nous nous étions retrouvés physiquement pour préparer l'entretien et dresser un récapitulatif préalable des idées que nous souhaitions communiquer à l'équipe Škoda que nous avons ensuite appelée depuis un seul et même ordinateur.</p> <p>Explorer la piste du rôle du porte-parole</p>	
	<b>27b</b>	Développer le sens de l'écoute (27'09 – 27'29)	Škoda-KK WHZ-CM	<p>1) Reprise des idées précédemment mentionnées en séquence 27a</p> <p>2) Etre à l'écoute c'est aussi se rendre disponible : échange des numéros de téléphones personnels entre les coéquipiers travaillant directement ensemble dans le cadre du projet</p>		<p>- Poursuivant son énumération, Škoda – KK indique passer à l'idée suivante : «Andalso :::»</p> <p>-Séquence close par un blanc de une seconde suivi d'interjection de la part de WHZ-CM « ok↓ », « OK :-) »</p>
XV - Remerciements	<b>31</b>	idem (27'29 – 27'39)	WHZ-CM	WHZ-CM remercie Škoda-KK pour son temps et le partage de ses idées		« OK↓ Then(...) transition annonçant l'ouverture de la séquence
	<b>32</b>	Echange au sujet des		1) WHZ-CM propose à Škoda-KK de lui transmettre l'enregistrement de cet appel	3) → cf focus group ; séquence XXX	Séquence ouverte par une question spontanée

		objectifs du projet (27'40 - 28'18 )		<p>tout comme tout autre données ou résultats du projet dont pourrait avoir besoin Škoda –KK.</p> <p>2) Škoda-KK informe WHZ-CM des modalités d'examen du module d'enseignement des étudiant Škodadans le cadre duquel ces derniers ont été impliqués dans le projet :</p> <p>Chaque étudiant doit relater par écrit trois cas de Critical Incidence auxquelles ils ont été confrontés durant le projet Škoda aux côtés des étudiants WHZ.</p> <p>3) Critical Incidences relevées et rapportées par Škoda-KK :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le moment à partir duquel les relations entre WHZ-CM et Škoda –KK se sont améliorées grâce à l'utilisation de média permettant un contact visuel</li> <li>- le statu quo de la coopération en raison de l'absence d'objectifs au lancement du projet</li> <li>- le moment où la communication entre Škoda –KK et WHZ-CM s'est subitement intensifiée après que les protagonistes aient délaissé les mails en faveur des SMS</li> </ul>	<p>3) il est à vérifier si tous les situations relevées par Škoda –KK correspondant bien aux caractéristiques d'une Critical Incidence d'après la littérature</p>	de WHZ-CM relançant la discussion sur la thématique ci-contre.
Caractéristique du binôme WHZ-CM/Škoda-KK	33	Source d'information principale mais privative (28'19 –29'21)	Škoda-KK WHZ-CM	<p>1) Škoda-KK souligne qu'elle est en capacité de ne mentionner que des cas deCritical Incidence m'étant en scène WHZ-CM ; pour cause : il s'agit de la seule personne de l'équipe WHZ avec qui elle a eu l'occasion de communiquer et d'être tenu informée de la progression du projet</p> <p>2) WHZ-CM témoigne d'une expérience similaire : Škoda –KK a été sa source d'information principale quand les mails</p>	<p>Souligne l'absence d'une source unique de production de l'information officielle qui soit diffusée de manière systématique à l'ensemble des individus impliqués dans le projet sans exception, et ce à intervalles très rapprochés afin d'assurer une mise à jour constante du niveau d'information dont dispose l'ensemble des coéquipiers, gage d'équité et d'inclusion concernant l'accès</p>	

			<p>officiels été beaucoup trop espacés dans le temps et pas assez réactifs aux changements de directions intervenant dans la gestion du projet.</p> <p>Pour WHZ-CM, Škoda –KK était son point de contact principal, relais d'informations fiables et</p>	<p>aux informations critiques pour la gestion du projet.</p> <p>Cette exigence nécessite donc que soit désignée officiellement une personne en charge de la coordination de la communication et ce dès le début du projet. Cette personne assumerait ainsi pleinement le rôle de relais de l'information officielle et véridique, auquel l'ensemble de l'équipe peut se fier et se référer</p> <p>L'attribution du rôle de relais officiel de l'information implique par ailleurs que cette activité soit reconnue à la fois en tant que valeur-ajoutée à la gestion du projet, encourageant l'individu à s'investir dans mission avec qualité et précision, mais aussi en termes de charge de travail, nécessitant de conférer à la personne concernée le temps nécessaire pour mener à bien sa mission (s'informer et informer via divers media en fonction de l'objet de la communication, organiser et coordonner des réunions etc...)</p>	
--	--	--	--	--	--

	34	Genèse des relations entre WHZ-CM et Škoda-KK (29'22 –33'29)	WHZ-CM Škoda-KK	<p>1) WHZ-CM explique à Škoda-KK pourquoi elle s'est tournée vers elle particulièrement dans un moment caractérisé par pic de tension dans les relations inter-équipes et un blocage total du projet : WHZ-CM a en effet suivi les conseils en ce sens de la part sa professeure et donneur d'ordre au sein de l'Université de Zwickau, conseils venant eux-mêmes de la professeure et donneur d'ordre de l'Université Skoda à Mlada Boleslav, responsable des membres Škoda</p> <p>2) Škoda – KK confirme le fait qu'elle ait pris l'initiative de recourir sa professeure pour lui demander conseils afin de rétablir la communication.</p> <p>3) Škoda-KK appris ainsi de sa professeure que les crédits qui serait attribuée au étudiants WHZ à l'issue de leur implication dans le projet était beaucoup plus important que pour les étudiants Škoda</p>	<p>- données indexicales</p> <p>1)3)Mode de transmission de l'information basé sur le bouche-à-oreille, à la manière du téléphone arabe, canal par définition officieux avec des risques accrus de déformation de l'information entre les divers intermédiaires.</p> <p>1) Ces propos dévoilent l'existence d'un autre canal de communication officieux entre les deux donneurs d'ordre du projet qui a été déterminant sur l'évolution du projet→ illustration de du rôle et de l'impact de la communication en tant que vecteur de la gestion de projet.</p> <p>3) « small peanuts of credits » : expression dérisoire et péjorative citée par Škoda –KK pour qualifier l'importance moindre de l'exercice des gestion du projet Škoda dans le cadre de leur formation → ce faible niveau de reconnaissance pourrait sous-tendre en partie le déficit de motivation et d'investissement observé chez les membres Škoda</p>	<p>- Ouverture séquence marquée par le léger déport de l'objet traité au fil de la conversation</p> <p>-fermeture séquence signalé par un blanc de quelques secondes pendant lesquelles les deux interlocutrices n'échangent que des « ok ↓ » à intervalles espacés, indiquant ainsi que les deux interlocutrice sont allées au bout de leur pensée.</p>
--	----	--	--------------------	---	--	--

Conclusion de l'entretien	35	Idem (33'29 – 31'08)	Škoda -KK	1) remerciements 2) salutations 3) arrêt de l'enregistrement		Škoda-KK annonce la conclusion de l'interview « So we are done »
---------------------------	----	----------------------	-----------	--	--	--

## IV - Analyse séquentielle – Entretien avec Škoda-FS

Séquences	Sous-séquences		Locuteurs	Contenu	Remarques additionnelles	Marqueurs de la structure du discours
I- Phase de préparation de l'entretien (00'00 – 00'27)	1	idem	WHZ-CM Škoda-FS	Test du matériel	Informations sur le contexte du déroulement de l'interview : - Appel par Skype - L'interviewer (WHZ-CM) a activé sa webcam mais pas l'interviewé (Škoda –FS) → WHZ-CM ne connaît pas le visage de Škoda-FS	
II – Introduction à l'entretien (00'27 – 01'44)	2	Warm talks	WHZ-CM Škoda -FS	Aparté : les deux locuteurs échangent au sujet de leurs examens universitaires 1) WHZ-CM est en pleine période d'examen. 2) Škoda-FS vient juste de finir son dernier examen sur table en ce jour. Il ne reste plus que la soumission du compte-rendu du projet Škoda pour lequel les étudiants sont évalués dans le cadre d'un module d'enseignement spécifique. En revanche, les cours en présentiels sont terminés pour trois mois. Etudiant en alternance, Škoda-FS doit toutefois se rendre au travail lundi et vendredi à l'entreprise ŠkodaAUTO.	Atmosphère conviviale, dialogue d'égal à égal → les deux locuteurs partagent beaucoup de caractéristiques en commun = étudiants, actuellement en période d'examen  Ce cours échange anodin me permet d'obtenir des informations me permettant de me faire une idée sur les agendas personnels des membres Škoda et les éventuelles contraintes et obligations auxquelles ils sont soumis en dehors de leur activité dans le cadre du projet Škoda.	- séquence ouverte par Škoda-FS « SO :- ) » → locution signalant que les conditions adéquates sont réunies pour permettre le démarrage de l'interview
III – Difficultés identifiées dans la gestion du projet Škoda	3	Confusion sur le contexte du projet Škoda (01'44 -02'43)	WHZ-CM Škoda -FS	Alors que les 6 étudiants ont été mandatés par leur donneur d'ordre respectif (leur professeure à l'Université Škoda de Mlada Boleslav) pour participer au projet Škoda, Škoda –FS pensait qu'ils intégraient un projet déjà en cours où il ne leur était demandé que d'intervenir sur une tâche précise	À travers les différentes données qualitatives récoltées auprès des membres Škoda, il s'avère que chacun d'entre eux a développé sa propre compréhension des objectifs du projet, différant partiellement ou totalement de celles de leurs collègues. → cf focus group, séquence XXX	- démarrage « réel » de l'entretien initié par Škoda –FS invitant WHZ-CM à l'interroger sur ce qu'elle souhaite savoir.

					La vision de Škoda-FS en revanche peut impacter considérablement sa perception de son propre rôle au sein du projet par rapport aux attentes et par conséquent son attitude et son implication : selon la représentation de Škoda-FS, les membres Škoda n'ont qu'un rôle opérationnel et ponctuel, voire de prestataire extérieur, restant dans l'attente d'être sollicités. Ils se délestent de toute tâche de coordination et de gestion et ne se sentent qu'indirectement impliqués dans la finalité du projet dont ils ne sont pas responsables.	
	4	Disponibilité limitée des étudiants Škoda (02'34 – 2'55)	Škoda –FS	Par leur modalité de cursus d'études en alternance, les étudiants sont quotidiennement soumis à une certaine pression du temps et accusent un emploi du temps personnel très chargé. De ce fait, il leur a été très difficile de libérer du temps supplémentaire pour la préparation du projet.	→ cf focus group	- Ouverture séquence par un déport progressif de l'objet du discours vers la thématique affichée ci-contre.
IV – Perception des résultats du projet Škoda	5a	Attentes de départ /vs/. Résultats du projet (2'56 –4'35)	WHZ-CM Škoda-FS	1) Pour Škoda-FS, l'objectif de ce projet consistait à dresser une analyse de la gestion de politique linguistique au sein de l'entreprise Škoda, site de production de Mlada Boleslav. Or, les équipes WHZ et Škoda ont bien travaillé sur cette thématique. Les résultats de l'enquête vont être prochainement analysés et publiés par le WHZ. En conséquence, Škoda-KK ne constate pas d'écart majeur entre ses attentes et les résultats.		Ouverture séquence par Škoda –FS invitant WHZ-CM à lui poser une nouvelle question. WHZ-CM l'interroge sur sa perception de la progression du projet Škoda, orientant ainsi l'entretien dans une nouvelle perspective.

V- Perception de la gestion de la communication inter-équipes WHZ / Škoda.	6	Gestion de la communication (4'36 – 4'54)	WHZ -CM Škoda -FS	<p>1) Gestion de la communication caractérisée par une activité languissante, à la fois du côté WHZ comme du côté Škoda.</p> <p>2) Répercussions sur la progression du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- démarrage lent du projet</li> <li>- répétition des périodes de stagnation du projet</li> <li>- retards de calendrier accumulés</li> </ul>	→ cf focus group	- Ouverture séquence par une question de WHZ-CM pour connaître la perception de Škoda-FS sur la gestion de la communication, déportant ainsi l'objet des discussions sur cette thématique.
VI - Enseignements du projet Škoda	7a	Kick-off meeting (4'55 - 5'29)	Škoda-FS	<p>1) En raison des multiples handicaps constatés dans la gestion de la communication, Škoda-FS en conclut qu'il est primordial que soit organisé un kick-off meeting au lancement de tout projet rassemblant des individus d'horizons divers, ne se connaissant pas entre eux et étant amenés à coopérer malgré une distance géographique entre les différents sites d'opération des groupes de travail.</p> <p>2) Contenu du kick-off meeting :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- clarifier les objectifs du projet en face à face</li> <li>- sonder les attentes de chacun au regard du projet concerné</li> <li>- définir une stratégie et un plan d'action de manière commune</li> <li>- établir un calendrier général afin de dresser un premier canevas du cycle du projet et des étapes de travail.</li> </ul> <p>3) Circonstances de communication et de rencontre spécifique au kick-off meeting, basé sur une interaction directe, en face à face ; c'est un point d'entrée des relations interpersonnelles basées sur la convivialité.</p>	<p>Le sujet aborde cet aspect à plusieurs reprises.</p> <p>Il semblerait donc que ce soit l'idée maîtresse que le sujet retient de son expérience dans le projet Škoda.</p> <p>→ cf focus group</p> <p>3) Les avantages du kick-off meeting relevés par Škoda-P reposent sur l'essence même de ce concept adoptant nombre de principes éthiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reconnaissance faciale des collègues de travail, personnification de l'interlocuteur lointain, identification</li> <li>- inclusion, implication active de l'ensemble des coéquipiers</li> <li>- écoute des besoins de l'autre</li> <li>- moment de team-building, renforcement des relations interpersonnelles basées sur l'humain</li> <li>- équité de l'accès à l'information</li> <li>- transparence et explicitation de l'information contre les malentendus et les zones d'ombres</li> </ul>	- Ouverture séquence par un changement progressif de l'objet central du discours de Škoda-FS

					- mode de management horizontal : espace d'interaction (≠communication ascendante), espace de rencontre des idées amenant à la formation de compromis.	
IV – Perception des résultats du projet Škoda (part.2)	5b	Attentes de départ /vs/. Résultats du projet (5'29 - 6'51)	WHZ-CM Škoda-FS	<p>1) Malgré une gestion fortement chaotique et des résultats finaux en deçà des attentes, selon Škoda-FS, le projet Škoda ne peut pas être qualifié d'échec.</p> <p>2) En effet, parallèlement au livrable, le projet Škoda embrasse d'autres champs dans lesquels peuvent être identifiés des résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la communication interculturelle et multilingue ;</li> <li>- la confrontation de l'approche managériale d'entreprise avec celle de la recherche qualitative.</li> </ul> <p>3) Aussi, l'issue de ce projet n'est pas seulement un livrable, mais aussi les enseignements retenus par les individus en confrontation avec les problématiques susmentionnées.</p>	Selon moi, le résultat du projet est le livrable quand les autres points cités par Škoda-FS comme « résultats » sont en fait les « impacts » sur les individus impliqués dans le projet.	- Ouverture séquence par une intervention de WHZ-CM détournant le focus des propos de Škoda-FS sur la thématique mentionnée ci-contre
VI - Enseignements du projet Škoda (part 2.)	7b	Kick-off meeting (6'52 -7'18)	Škoda-FS	Reformulation de l'argument développé en séquence 7b	<p>→ cf séquence 7a</p> <p>→ cf focus group</p>	- Ouverture séquence par Škoda-FS « and that's supporting my first point(...) » en sorte de transition pour revenir à une thématique déjà abordée en amont.

VII - Le facteur interculturel dans la gestion du projet Škoda	9	Hétérogénéité des profils linguistiques et Lingua Franca (7'18 - 7'57)	WHZ-CM Škoda-FS	<p>1) Škoda-FS n'associe pas de réelles difficultés à l'utilisation de l'anglais en tant que <i>Lingua Franca</i> dans la communication entre les équipes.</p> <p>2) En effet, le sujet est déjà fortement confronté au multilinguisme au sein de l'entreprise ŠkodaAUTO de Mlada Boleslav où il travaille, que ce soit en interne au contact de ses collègues de nationalités et langue maternelle diverses ou en externe dans la communication avec les intermédiaires et les fournisseurs.</p> <p>3) Dans son environnement de travail, le sujet a donc quotidiennement recours à l'anglais et en accuse par conséquent une très bonne maîtrise passive comme active.</p> <p>4) Dû à son contexte de travail, le sujet a aussi quelques notions d'allemand, ses compétences sont davantage passives que actives.</p>	<p>3) 4) Information sur le profil linguistique du sujet.</p> <p>4) Élément de contexte : Le constructeur automobile tchèque appartient depuis 1991 au groupe automobile allemand Volkswagen A.G.</p>	- Ouverture séquence par question de WHZ-CM portant sur l'utilisation de la Lingua Franca.
	10	Nationalités représentées au sein de l'équipe-projet (7'57-8'56)	Škoda-FS WHZ-CM	<p>1) Selon Škoda-FS, plus que le multilinguisme, c'est l'interculturalité qui a été déterminante pour la gestion du projet Škoda.</p> <p>2) En effet, le projet a rassemblé des étudiants tchèques et allemands.</p> <p>3) WHZ-CM reprend Škoda -FS concernant les nationalités respectives des membres Škoda (français, anglais et tchèque)</p>	<p>1) Il semblerait que Škoda-FS définit l'interculturalité comme la rencontre de différents groupes culturels se différenciant par leurs pratiques propres, en l'occurrence ici les pratiques professionnelles. En revanche, Škoda-FS semble exclure la notion de langue et de multilinguisme dans le concept d'interculturalité.</p> <p>3) Met en lumière une défaillance de la gestion de la communication et des ressources humaines dans le projet Škoda : Au terme du projet, des zones d'ombres subsistent dans l'esprit des individus concernant l'identité et le profil de leur coéquipiers</p>	Ouverture séquence par Škoda-FS « but also we can go more deeply » annonçant un changement de perspective dans la façon d'aborder l'objet du discours (l'interculturalité)

	<b>11</b>	Différences culturelles dans la gestion du temps de travail (8'57 –10'19)	Škoda-FS	<p>1) Selon Škoda-FS, c'est dans les modes de l'organisation du travail que l'interculturalité entre les équipes WHZ et Škoda s'est donnée le plus à voir.</p> <p>2) En effet, les tchèques travaillent traditionnellement sous pression, dans la précipitation du fait de la forte tendance à reporter les tâches jusqu'à la dernière limite.</p> <p>3) En revanche, il semble à Škoda-FS que les membres WHZ ont tenu dès le départ à établir un calendrier étalé dans le temps prévoyant une organisation constante du travail répartie sur l'ensemble du cycle du projet, une méthode de gestion du temps de travail que Škoda-FS qualifie « d'allemande »</p>	<p>→ cf focus group, séquence</p> <p>2) Ces propos contredisent ceux d'autres membres Škoda affirmant qu'ils ont tenté dès le départ d'établir un calendrier → cf focus group, séquence</p> <p>3) L'analyse de Škoda-FS n'est-elle pas influencée par des à priori et clichés longuement établis sur la culture de travail allemande. En effet, comme démontré par ses propos en séquence précédente, Škoda-FS a réalisé l'amalgame entre l'Université de rattachement des membres WHZ (l'Université de Zwickau, en Allemagne) et leurs nationalités respectives (français, anglais et tchèque).</p>	- Rebondissant sur les propos précédents de Škoda-FS, WHZ-CM ouvre une nouvelle séquence au moyen d'une question incitant Škoda-FS à passer du général au pratique en citant des exemples.
VI - Enseignements du projet Škoda (part 3)	<b>7c</b>	Kick-off meeting (10'20 – 11'16)	Skoda-FS	Reformulation de l'idée citée en séquences 7a et 7b.	<p>- Cité à trois reprises au cours de cet entretien, cet argument ressort de manière ostentatoire dans le discours du sujet.</p> <p>- Le choix du sujet de mettre de nouveau cet argument en avant en phase de clôture de l'entretien laisse conclure qu'il s'agit à la fois de l'enseignement principal retenu par le sujet de son expérience dans le projet Škoda, mais aussi d'un message qu'il souhaite transmettre. (« la morale de l'histoire »)</p> <p>- En effet, à l'inverse de son comportement dans la communication autour du projet Škoda, le sujet démontre une certaine maîtrise des techniques d'optimisation de la transmission d'un message : répétition, vocabulaire fort et impactant sur l'auditeur, intonation et accents toniques (« my BIGgest remarks</p>	

					« it would be (...) not great , it is imPORtant »)	
VIII - Phase post-entretien	12a	Remerciements (11'17 – 11'43)	WHZ-CM	1) WHZ remercie Škoda-FS pour son temps à répondre aux questions 2) Remerciement pour sa coopération		Phase de post-entretien initié par WHZ-CM « OK great :- ) » signalant une transition vers une conclusion
	13	Discussions autour des livrables (11'43 – 12'40)	WHZ-CM Škoda-FS	1) WHZ-CM informe que le livrable (résultats de l'analyse qualitative sur la politique linguistique au sein de l'entreprise Škoda) est en cours de progression. 2) À la demande de WHZ-CM afin de savoir les éléments du livrable dont auront besoin les étudiants Škoda en fonction des exigences de leur donneur d'ordre (leur Professeure à l'Université), la réponse de Škoda-FS reste vague, générale et imprécise. 3) Škoda-FS rapporte que l'équipe Škoda n'a pas encore eu le temps de se réunir en interne pour discuter des résultats qu'ils ont à soumettre à leur Université.	1)2) Eléments de contexte : l'entretien se déroule cinq jours avant la date à laquelle les étudiants Škoda doivent soumettre les résultats du projet à leur Université. 1) Eléments de contexte : selon l'organisation et la distribution du travail décidée dans le cadre du projet Škoda, l'équipe WHZ est en charge d'élaborer l'analyse et donc le livrable final ci-contre mentionné 2) Hésitations dans la réponse, vocabulaire imprécis (eg : « somehow ») 3) Alors que l'équipe Škoda est à cinq jours de la date de soumission des résultats du projet auprès de leur donneur d'ordre, l'équipe Škoda ne semble toujours pas s'être réellement penchée sur la question si l'on en croit les dires de Škoda-FS ci-contre → illustration d'un trait de la culture « typiquement tchèque » de la gestion du travail, mentionné par Škoda-FS en séquence 11	Ouverture séquence par une question spontanée de WHZ-CM relançant momentanément les discussions.  Fermeture séquence signalée par un blanc de quelques secondes de la part de Škoda-FS suivi d'un « ok↓ » de WHZ-CM.
	14a	Excuses de Škoda-FS (12'41 – 12'50)	Škoda-FS	1)Škoda-FS présente ses excuses au nom de lui-même et de son équipe pour les retards dans le calendrier du projet qui leur sont imputables.	Alors que, en raison de ses nombreuses défaillances, la communication entre les équipes WHZ et Škoda s'est caractérisée par de régulières périodes de tension et d'irritation où la coopération entre les deux	Ouverture séquence par l'alternance de l'objet central du discours.

				<p>2) Škoda-FS en explique les raisons sous-jacentes : étudiants en alternance et à l’agenda personnel par conséquent très chargé, l’ensemble des membres de l’équipe a eu beaucoup de difficulté à libérer du temps supplémentaire pour le projet.</p> <p>3) Škoda-FS assure que les étudiants Škoda ont fait de leur mieux pour répondre aux attentes des membres WHZ.</p>	<p>équipes menaçait de se retourner en une confrontation entre deux camps, ces excuses présentées par Škoda-FS réhumanise les relations en faisant appel à l’affection et à la compassion de son interlocuteur.</p>	
	<b>15a</b>	<p>Le projet Škoda - Un parcours initiatique pour les étudiants WHZ comme Škoda. (12’50 – 13’11)</p>	Škoda-FS	<p>Au terme de ce projet, Škoda-FS en conclut que, même si la gestion du projet Škoda aurait pu être mieux maîtrisée et par conséquent le livrable mieux travaillé, le projet Škoda reste avant tout une expérience très enrichissante pour les étudiants encore en processus d’acquisition de compétences professionnelles et décisive pour leur préparation au monde du travail où ils seront sans doute confrontés aux problématiques de la coopération et de la communication à distance en environnement international, interculturel et multilingue.</p>		<p>Ouverture séquence marquée par le déport de l’objet central du discours</p>
	<b>12b</b> <b>14b</b>	<p>Remerciements et Excuses de WHZ-CM (13’11 – 13’47)</p>	WHZ-CM	<p>1) WHZ-CM remercie Škoda-FS pour ses paroles positives 2) WHZ-CM remercie Škoda-FS pour ses excuses et lui retourne les siennes au nom de son équipe pour les erreurs commises de leur part au cours du projet Škoda .</p>	<p>Le premier pas de Škoda-FS (séquence 14a) a permis en quelques minutes d’instaurer un vrai dialogue où priment l’estime de l’autre ainsi que la reconnaissance de ses propres erreurs. Ainsi que démontré à travers cet exemple, le respect de ces deux principes (parmi d’autres de nature éthique) aurait sûrement permis de débloquer et de faire évoluer bien des situations de statu quo.</p>	<p>Ouverture séquence marquée par l’alternance de locuteurs.</p>
	<b>15b</b>	<p>Le projet Škoda -</p>	WHZ-CM	<p>1) WHZ-CM confirme les propos de Škoda-FS en séquence 15a</p>	<p>Škoda-FS appuie les propos de WHZ-CM par « I definitively agree with that » →</p>	<p>Ouverture séquence par WHZ-CM « (.) h°</p>

		Un parcours initiatique pour les étudiants WHZ comme Škoda.	Škoda-FS	2) Au terme du projet, les étudiants ont gagné en expérience et en compétences informelles applicables dans les situations suivantes - contexte international et interculturel - communication virtuelle, coopération à distance	confirme que, suite aux efforts entrepris précédemment en faveur de l'adoption d'une posture d'ouverture au dialogue, un lien a finalement bien été établi et une convergence des opinions est possible.	A :::ND » annonçant ainsi passer à une idée suivante.
IX- Clôture de l'entretien	16	idem	Škoda-FS WHZ-CM	- remerciements - salutations - arrêt de l'enregistrement		Škoda-FS ouvre les salutations.

## V - Analyse séquentielle – Focus group

Séquences	Temps	Sous-séquences		Locuteurs	Contenu	Remarques additionnelles	Marqueurs de la structure du discours
I - Phase de préparation de l'entretien	00'00-00'22	1	idem	indiscernables	Bruits de mouvement Léger tumulte Murmures inaudibles		
II - Introduction à la session	00'23-00'49	2	Idem	Professeure1	1) Contextualisation de la situation : les élèves et les professeurs se sont réunis pour un échange et un retour d'expérience autour du projet Škoda. 2) Annonce de l'ordre du jour : - les six étudiants tchèques présentent leur bilan dressé du projet Škoda ; - s'ensuit éventuellement un temps de questions et d'échanges entre élèves et professeurs.	- Aucune indication donnée à l'oral concernant l'identité des interlocuteurs. Mes connaissances personnelles du contexte et des protagonistes impliqués dans le projet Škoda, les propos tenus par les sujets présents dans cet enregistrement, ainsi que les indices sonores seront les seules indications à ma disposition pour possiblement identifier les interlocuteurs. - « Professeure1 » = je sais que la professeure et tutrice de projet des étudiants membre de l'équipe-Škoda était présente lors de cette session. Or, il est fait mention de la présence d'une deuxième professeure, dont j'ignore l'identité et le rôle dans ce contexte. Avec le son des voix pour seul indice, je suis contrainte de différencier les deux professeurs par des pseudonymes indicatifs de leur fonction mais non de leur patronyme : « Professeure1 » et « Professeure2 »	- Professeure1 ouvre la séquence et annonce le démarrage de l'entretien « SO welcome :-) »  - Séquence close par Professeure1 « So I'm giving the floor to you now »
III- Bilan du projet Škoda	0'49 – 1'40	3	idem (0'49 – 1'40)	Škoda-PL	1) Salutations vers l'audience	Škoda-PL = ayant eu l'occasion d'interviewer le sujet par	- séquence ouverte par Škoda-PL « !SO !

dressé par l'équipe Škoda - Introduction à la présentation du bilan					<p>2) Annonce du thème principal de la présentation : le projet Škoda en coopération avec l'Université de Zwickau dans lequel les six étudiants tchèques ici présents ont été impliqués au cours du semestre.</p> <p>3) Annonce de l'ordre du jour</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Description du projet et ses objectifs.</li> <li>- Description des équipes projets</li> <li>- description des rôles de chaque membre</li> <li>- « (xxxx) » inaudible</li> <li>- Distribution des rôles</li> <li>- Atteinte des objectifs</li> <li>- Difficultés rencontrées dans le processus de gestion du projet</li> <li>- Suggestions d'amélioration</li> </ul>	<p>téléphone dans le cadre de ce travail de recherche, je suis en mesure de reconnaître sa voix.</p>	<p>Good afternoon everybody :-) ((...))» marquant le démarrage de la présentation</p> <p>- structure du discours de Škoda-PL + forte diminution du volume sonore de la voix suivi de « SO ::: &lt;&lt; whispery &gt; Katka maybe↑&gt; » → le sujet passe la parole et clos ainsi la séquence.</p>
IV – Bilan du projet Škoda dressé par l'équipe Škoda – Description du projet	1'40 – 3'12	4a	Les objectifs du projet (1'40 -2'49)	Škoda-KK	<p>1) Le projet = communication internationale avec l'équipe WHZ</p> <p>2) Dès le début, les objectifs à atteindre n'étaient pas clairs</p> <p>3) Objectif : L'équipe Škoda doit fournir suffisamment d'informations à propos de l'entreprise Škoda AUTO implantée à Mladá Boleslav.</p> <p>4) La compréhension des objectifs de Škoda-KK : selon son point de vue, les véritables objectifs du projet consistaient pour l'équipe Škoda à développer une analyse introspective sur leur manière de communiquer avec l'équipe WHZ</p> <p>5) De plus, ce projet a amené des étudiants en formation continue</p>	<p>- Škoda-KK = l'interview que j'ai menée en tête à tête avec la sujet concernée via Skype dans le cadre de cette recherche me permet d'associer son identité avec la voix audible à cette partie de l'enregistrement.</p> <p>Par ailleurs, il s'agit d'une voix manifestement féminine. Or Škoda-KK était la seule étudiante femme parmi les six membres de l'équipe Škoda.</p> <p>1)4)5) Révèle la véritable compréhension qu'ont les membres de l'équipe Škoda de la finalité du projet (→ est-elle la</p>	<p>- Séquence ouverte par Škoda-KK par « hh° SO ::: »</p> <p>- structure du discours de Škoda-KK + forte diminution du volume sonore suivi d'une pause d'environ deux secondes→ signale la fin de la séquence</p>

					(équipe Škoda) et des étudiants en formation initiale à travailler ensemble → selon l'équipe Škoda, l'objectif du projet était donc de réussir à la mise en place d'une communication qui prenne également en compte ces paramètres.	même que leurs homologues de la WHZ ?). 3) Confirme le propos 2) : Les objectifs sont formulés de manière flou par la sujet, le vocabulaire n'est pas précis (« des informations », « à propos de », « suffisamment »)	
		<b>5</b>	Description de l'équipe projet (2'49 - 3'12)		1) Membres de l'équipe Škoda du côté de l'Université de Mladá Boleslav : Škoda-PP ; Škoda-KK ; Škoda-TH ; Škoda-FS ; Škoda-PL et Škoda-RR 2) Škoda-RR n'est pas présent ce jour là 3) Membres de l'équipe Škoda du côté de l'Université de Zwickau : WHZ-CM ; WHZ-KK ; WHZ-TW.	1) L'ordre d'énumération des membres de chaque équipe est-il fait en fonction du niveau d'implication de chaque individu dans le projet, même inconsciemment ? 3) Škoda-KK est capable de nommer les 3 membres de l'équipe WHZ sans erreur ni omissions : démontre une bonne connaissance de ses coéquipiers, du moins en apparence.	- Séquence ouverte par « !U!h ::: » → indique une reprise de parole  - Clôture séquence signalée par une forte diminution de la voix suivie d'un blanc de plusieurs secondes pendant lesquelles Škoda-KK passe la parole à Škoda-PP.
V- Bilan du projet Škoda dressé par l'équipe Škoda – Distribution des rôles	3'12 – 5'29	<b>6a</b>	Processus de distribution des rôles – phase préliminaire du projet (3'12 – 4'06)	Škoda-PP	1) Dans un premier temps, il n'y a pas eu de répartition de rôles précisément déterminée 2) Première prise de contact entre les membres des équipes Škoda et WHZ via un meeting groupé Skype au cours duquel l'équipe Škoda a formulé ses attentes en termes d'objectifs auquel le projet Škoda doit répondre. 3) Constat à ce stade du projet : les objectifs ne sont clairs pour aucune des deux équipes. Il semble que les attentes soient différentes selon si elles proviennent des commanditaires-projet du côté de	- données indexicales : description de l'évolution du processus de distribution des rôles au fur et à mesure de la progression du cycle du projet. - Škoda-PP = je suis en mesure de reconnaître sa voix grâce au meeting Skype dont il est fait mention dans cette séquence : Škoda-PP avait été l'interlocuteur principal pour l'équipe Škoda. 2) Élément de contexte : Lors de ce premier meeting Skype, les deux équipes ont pu interagir à l'oral de la même manière qu'une	- Séquence ouverte par « !OK ! »

				<p>l'Université ŠkodaAUTO ou du côté de la WHZ.</p> <p>4) Cette confusion quant aux directions à donner au projet a mené à un chaos en interne : de ce fait, il n'était pas possible pour l'équipe Škoda d'organiser la répartition des tâches et l'attribution des rôles en interne.</p>	<p>conversation téléphonique. En revanche, les outils ITC utilisés étaient inadaptés car dépourvus de processeurs en capacité de supporter un tel système de communication-visio à distance à plus de deux interlocuteurs, les caméras ont dû être coupées et les individus n'ont pas pu se voir physiquement.</p> <p>3) Informations restituées à travers un filtre triple : ce à quoi les commanditaire projet 1 et 2 pensent et à disent chacun de leur côté, ce que chacune des équipes WHZ et Škoda ont compris et restituent à leurs homologues, ce que ces derniers comprennent.</p>	
		<b>6b</b>	<p>Processus de distribution des rôles – phase finale (4'06 – 4'43)</p>	<p>Škoda-PP</p> <p>1) Une fois le projet clos, il apparaît que la répartition des rôles au cours du projet a été organisée de la manière suivante. → Škoda-PP = a organisé le premier meeting → À la suite de l'envoi du questionnaire, des binômes WHZ-Škoda ont été formés pour discuter des résultats</p> <p>2) Conclusion : en phase finale, la répartition des rôles s'est faite avec aisance, bien qu'elle n'ait pas été fixée de manière officielle dès le début en raison d'objectifs trop flous</p>	<p>- Peu d'explications et de justifications de l'évolution des rôles entre le passage de la phase initiale à la phase finale → il n'y a pas eu de véritable contrôle sur la répartition des rôles ? cette dernière s'est</p> <p>-elle faite de manière naturelle en fonction de l'évolution du projet ?</p> <p>- Certaines partie du discours restent évasives, suggérant une organisation approximative (« (...) after this there have been some communication between us and After(...) »).</p>	<p>- Séquence ouverte par «h at(.)at the final stage (...) »</p>

		7	Répartition des rôles au sein de l'équipe WHZ (4'44 – 5'29)	Škoda-KK Škoda-PP Škoda-PL	<p>1) Škoda-KK : Alors que l'équipe Škoda fait le bilan du projet Škoda, Škoda-KK s'est entretenue avec WHZ-CM via Skype pour une vue d'ensemble du déroulement du projet Škoda. Au cours de cette discussion, Škoda-KK a informé WHZ de l'existence de cette session et des idées principales qui seront défendues par l'équipe Škoda.</p> <p>2) Organisation de l'équipe WHZ selon l'équipe Škoda :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- WHZ-CM = leader du groupe, en charge de l'organisation</li> <li>- WHZ-KK, WHZ-TW = rôle d'appui, de soutien</li> </ul> <p>3) Prédominance du rôle de WHZ-CM :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Škoda-PP considère WHZ-CM personne la plus activement impliquée dans le projet Škoda du côté de l'équipe WHZ</li> <li>- Škoda-PL n'a jamais été en contact avec une autre personne de l'équipe WHZ en dehors de WHZ-CM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cette séquence permet de connaître le point de vue et la perception de l'équipe Škoda quant au rôle rempli par chacun des membres de l'équipe WHZ au sein de ce projet</li> <li>- Cette information additionnelle introduite par Škoda-KK ne semble pas avoir été prévue dans le script original pour cette présentation et ne semble pas non plus être connue des autres membres de l'équipe Škoda → signale l'existence d'un canal de communication parallèle et privatif/ exclusif entre WHZ-CM et Škoda-KK</li> <li>3) WHZ-CM semble être considérée comme le porte-parole de l'équipe WHZ-CM selon l'équipe Škoda.</li> <li>3) Par ses propos, Škoda-PL souligne le fait que la communication telle qu'organisée au sein du projet Škoda ne permettait pas de véritablement faire connaissance avec l'ensemble de ses collègues</li> <li>3) Révèle une distribution des tâches inégalitaire au sein de l'équipe WHZ ? Ou WHZ-CM avait-elle le rôle de porte-parole pour son groupe ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ouverture de la séquence signalé par un changement d'interlocuteur « but uh :: if I can tell something(...) » → prise de parole spontanée</li> </ul>
VI –La gestion de la communication	5'29 – 7'39	8	Exemple de Critical	Škoda-PP	2) D'après le point de vue de Škoda-PP, l'équipe Škoda a tenté dès le	Il est à vérifier si l'exemple pris par Škoda - PP répond	- Séquence ouverte sans marqueurs

<p>du côté de l'équipe WHZ et ses impacts sur l'organisation du projet</p>			<p>Incidence - Malentendu entre les équipes quant à l'organisation de la coopération au sein du projet (5'29 – 6'06)</p>		<p>lancement du projet d'encadrer l'organisation et la coordination du projet.  3) Parallèlement du côté de l'équipe WHZ, rôle de WHZ-CM dans la communication :  - personne la plus active  - informe l'équipe Škoda de l'avancé du projet étape par étape  - relance l'équipe Škoda sur les deadlines  4) Certes, WHZ-CM été la personne la plus active sur le plan de la communication aux yeux de l'équipe Škoda, mais cette dernière n'a pas compris qu'elle était le concept coopération recherché derrière</p>	<p>effectivement aux caractéristiques d'un Critical Incidence d'après la littérature  4) Ce témoignage révèle le fait que les méthodes de communication de l'équipe Škoda n'étaient pas assez explicites pour leurs homologues de sorte qu'elles n'ont finalement pas rempli leurs objectifs niveau cognitif (faire savoir) et comportemental (faire agir).  Plusieurs hypothèses peuvent expliquer ce phénomène :  → interculturalité et méthodes de la communication culturellement ancrées ?  → maxime de quantité et/ou de manière non respecté par l'équipe Škoda ?  → multilinguisme, lingua franca et compétences linguistiques ?</p>	<p>paraverbaux.  L'alternance cadencée des locuteurs sur le mode du dialogue a progressivement conduit à déporter le focus de la conversation.</p>
		<p>9</p>	<p>L'organisation des équipes de travail proposée par l'équipe WHZ selon Škoda-KK (6'06 – 6'22)</p>	<p>Škoda-KK</p>	<p>1) Selon Škoda-KK, l'idée proposée par l'équipe WHZ était de former des 3 groupes de travail composés chacun de 2 membres Škoda et 1 membre WHZ  2) Cependant, ce schéma organisationnel n'a pas vraiment fonctionné</p>	<p>Škoda-KK semble tempérer les propos précédemment avancés par son coéquipier Škoda-PP selon lesquelles il n'existait pas de plan de coopération de la part de l'équipe WHZ → réception du message divergente entre les membres de l'équipe Škoda  2) Cette affirmation de Škoda-KK est approuvée par deux autres membres Škoda confortant les propos de Škoda-KK par « Hm↓ »</p>	<p>- Séquence ouverte par l'alternance de locuteur dérivant légèrement le thème central du discours</p>

						et « YEAH » → la communication de l'équipe WHZ n'a pas rempli son objectif au niveau comportemental (faire agir)	
		<b>10</b>	Lenteur dans la mise en place d'un plan de management du travail entre les deux équipes (6'23 – 7'39)	Škoda-PP	<p>1) L'équipe Škoda s'attendait à ce que l'équipe WHZ leur indique dès le lancement du projet les objectifs exacts ainsi que leurs attentes</p> <p>2) À la connaissance de Škoda-PP, l'équipe WHZ devait conduire une analyse au sein de l'entreprise Škoda</p> <p>3) En conséquence, Škoda-PP s'attendait ce l'équipe WHZ ait préparé en amont un questionnaire de façon à ce que celui-ci soit livré à l'équipe Škoda dès la première prise de contact, lequel serait renseignés par les membres Škoda, discutés avec leurs coéquipiers de la WHZ avant d'être analysés par l'équipe Škoda</p> <p>4) Finalement, l'organisation du travail autour du projet s'est bien déroulée selon ces étapes mais le déclenchement de ce processus a eu lieu bien après le lancement officiel du projet, trop tard selon Škoda-PP.</p>	<p>- Škoda-PP est le seul à intervenir au cours dans cette séquence → Parle-t-il au nom de son équipe ou expose-t-il seulement son propre point de vue ?</p> <p>1) « (...) if you organise such a (.) such a PROject, then we will be given exact goal and expectation. » → Les propos de Škoda-PP ainsi formulés suggère que l'équipe Škoda ne se sent pas responsable du chapeutage général du projet mais se considère comme un groupe de travail en charge de tâches précises définies par le(s) chefs de projets, en l'occurrence ici les membres de l'équipe WHZ</p> <p>2) Permet de connaître le point de vue de Škoda-PP sur les objectifs du projet → est-il le même que celui des autres membres de l'équipe Škoda ?</p>	- Séquence ouverte par l'alternance de locuteur amenant à déporter légèrement le thème central du discours
VII – Elaboration du questionnaire d'enquête utilisé dans le cadre du projet Škoda	7'39 – 9'41	<b>11a</b>	Processus d'élaboration du questionnaire d'enquête (7'39- 7'59)	Professeurel Škoda-TH ou Škoda-FS Škoda-KK	<p>1) Lors du premier meeting Skype, l'équipe WHZ a interrogé les étudiants Škoda sur ce qu'ils pensaient être les questions les plus appropriées en vue de l'établissement du questionnaire d'enquête sur la politique linguistique au sein de l'entreprise Skoda</p>	<p>- données indexicales : description du processus</p> <p>- Škoda-TH ou Škoda-FS: L'absence de présentation des interlocuteurs en début de cet enregistrement ne me permet pas d'identifier la voix des étudiants Škoda avec qui je n'ai jamais été en contact direct. Par déduction, il</p>	- Séquence ouverte par Professeurel posant une question se rapportant au thème de la séquence

						<p>ne peut s'agir que de Škoda-TH ou de Škoda-FS, en revanche, je ne suis pas en mesure de différencier les deux locuteurs.</p> <p>3) Démontre que l'équipe WHZ ne connaît pas suffisamment ses coéquipiers et leur environnement de travail.</p> <p>3) Ces informations jugées comme évidentes et basiques par des insiders le sont-elles pour des étudiants pour la première fois en contact avec l'entreprise Škoda et le monde de l'industrie automobile en général ?</p>	
		<b>12</b>	<p>Limite – Connaissances médiocres du contexte Škoda de la part de l'équipe WHZ (7'59 - 8'54)</p>	<p>Škoda-TH ou Škoda-FS ; Škoda-KK</p>	<p>1) L'équipe Škoda se rend alors compte que leurs homologues n'ont absolument aucune connaissance de l'entreprise Škoda.</p> <p>2) En conséquence, la première version du questionnaire d'enquête n'est pas pertinente, les questions sont basiques, se rapportant à des informations que l'équipe WHZ aurait pu obtenir par de simples recherches internet.</p> <p>3) L'équipe Škoda s'attendait à être interrogés sur des informations spécifiques, additionnelles, non-officielles qu'eux seuls peuvent renseigner.</p>	<p>- données analytiques : commentaires et critiques se rapportant aux faits précédemment décrits.</p> <p>1) Fait témoignant d'un décalage de la part de l'équipe WHZ : elle ne connaît pas suffisamment ses coéquipiers et leur environnement de travail.</p> <p>Ce constat peut également être interprété comme un manque d'effort de la part de l'équipe WHZ pour se renseigner sur le contexte du projet et de l'enquête, voire de s'intéresser à leurs collègues Škoda</p> <p>2) Ces informations jugées comme évidentes et basiques par des insiders le sont-elles pour des étudiants pour la première fois en</p>	

						contact avec l'entreprise Škoda et le monde de l'industrie automobile en général ?	
		<b>11b</b>	Processus d'établissement du questionnaire d'enquête (8'54 – 9'41)	Škoda-TH Škoda-KK	1) À la suite du meeting auquel il est fait référence dans la séquence 11a, Škoda-TH a écrit un mail à l'ensemble de l'équipe WHZ pour leur donner des informations basiques sur l'entreprise Škoda ainsi que des suggestions de questions afin de les orienter dans l'amélioration du questionnaire d'enquête. 2) Brève conversation entre Škoda-TH et Škoda-KK, peu articulées et incompréhensible en l'absence de référence au contexte	- données indexale : retour - je suis en mesure de reconnaître le locuteur Škoda-TH, puisque j'ai été également destinataire du mail signé de son nom auquel il est fait référence dans cette séquence. De plus le locuteur s'exprime à la première personne (« je »)	- Séquence close par Škoda-PL « <<laughing> We will come to it later > »
VII – Description du processus de communication au sein du projet et de ses difficultés	9'41 – 14'29	<b>12</b>	Répartition des rôles dans la communication au sein de l'équipe Škoda (9'41 – 10'16)	Škoda-KK Škoda-PP	1) Škoda-KK introduit son point de vue : l'observation du processus de la communication été l'aspect le plus intéressant à observer dans le contexte du projet Škoda. 2) Répartition des rôles dans la communication au sein de l'équipe Škoda : - Škoda-PP = en charge courriels d'informations générales à destination de l'ensemble de l'équipe projet, personne de contact « officielle » au nom de l'équipe Škoda. Chargé de relancer l'équipe WHZ en fonction du calendrier projet - Škoda-KK = communique avec WHZ-CM par téléphone, à l'oral (appel téléphonique) comme à l'écrit	Škoda-KK restitue les informations à travers un filtre subjectif, ce qui permet de connaître les modes de communication qu'elle préfère et qu'elle juge les plus adaptés au contexte → en est-il de même pour tous les étudiants en formation en alternance déjà fortement influencé par la culture de travail de l'entreprise ?	- Ouverture de la séquence marquée par le changement de locuteur et de thème central du discours  -Légère diminution du ton la voix jusqu'au chuchotement en fin de phrase suivie d'une courte pause indique la clôture de cette sous-séquence.

					(SMS), ce qui est mieux que de longs emails - Chacun des membres Škoda = en contact avec un membre WHZ pour discuter des résultats du questionnaire d'enquête.		
		<b>13</b>	Niveaux d'implication inégaux entre membres WHZ dans la communication avec leurs partenaires Škoda (10'17 – 11'19)	Škoda-KK Škoda-PP	1) Škoda-KK a été en communication de façon relativement régulière avec WHZ-CM tout au long du projet, essentiellement par téléphone (appels vocaux et SMS) 2) Škoda-PP n'a pas eu la même expérience : ce n'est qu'en phase finale du projet que son binôme WHZ-KK a fait preuve d'implication dans le processus de communication.	2) Škoda-PP utilise un style euphémique tout en utilisant des éléments paraverbaux (rires, simulation de toux, mots accentués) pour signaler l'ironie de ses propos concernant la relative inactivité de sa collègue WHZ dans le projet «But it was really after two month hm hm NOT <<laughing> doing much> » → une manière de signaler le problème tout en évitant un ton accusateur et/ou afin de dédramatiser la situation.	- Ouverture de la sous-séquence marquée par une brève respiration. Le sujet commence sa phrase par la conjonction de coordination « But » signalant que les propos qui vont suivre sont dans une relation d'opposition par rapport au thème de la sous-séquence précédente.  -Clôture sous-séquence subtilement arquée par une légère diminution du volume sonore suivie d'une courte pause d'environ une demi-seconde
		<b>14</b>	Manque de disponibilité de la part de l'équipe WHZ (11'20 – 11'45)	Škoda-TH ou Škoda-FS; Škoda-PP	1) Le locuteur reconnaît du retard imputable à l'équipe Škoda vis-à-vis du calendrier. 2) Toutefois, le locuteur rappelle que les membres Škoda sont des étudiants	1) D'après les différents témoignages des membres Škoda au cours de cette session, il existait un problème généralisé de respect du calendrier de la part des deux équipes Škoda et WHZ.	- Ouverture sous-séquence marquée par l'alternance de locuteur et de la thématique abordée.

				<p>en alternance combinant emploi et études. Par conséquent, l'équipe Škoda aurait souhaité davantage de disponibilité et de flexibilité de la part de leurs collègues de la WHZ (étudiants en formation initiale) 3) Le mois précédent, le locuteur avait eu à faire face à beaucoup d'impératifs sur son lieu de travail. À cela s'ajoutait les examens à l'université.</p>	<p>2) Est-ce que l'équipe WHZ avait connaissance de la situation des étudiants Škoda ? 2) Propos donnant un aperçu de la représentation faite des étudiants en formation initiale par les apprentis / étudiants en alternance : les étudiants en formation initiale ont tout leur temps et peuvent être à tout temps disponible 3) Le locuteur illustre ses propos par un exemple personnel et concret → humanisation et personnalisation de son argument</p>	
		<b>15</b>	<p>Difficultés rencontrées dans la gestion de la communication – Une conséquence de l'absence d'objectif précis au démarrage du projet ? (11'46 – 12'13)</p>	<p>Škoda-PP Intervention Škoda-PP pour tempérer les propos de son collègue : l'inactivité des membres WHZ peut s'expliquer par la confusion qui a longtemps régné autour des objectifs du projet. Or, cet handicap au démarrage est la conséquence du caractère très imprécis des consignes formulées par les commanditaires du projet, c.a.d. les deux professeures à la fois du côté Škoda et WHZ.</p>	<p>- Škoda-PP rejette une partie de la responsabilité de « l'échec » de l'organisation du travail au sein du projet Škoda à sa/ses professeure(s) par une accusation directe sur un ton qui se veut presque offensif « and not only from their side but maybe from YOUR side »  - Škoda-PP émet l'hypothèse selon laquelle les deux professeures aient délibérément formulé les objectifs du projet de manière imprécise.</p>	<p>- Ouverture sous-séquence marquée par l'alternance de locuteur et de la thématique abordée.  -Séquence close alors que Škoda –PP est coupé par ses collègues qui jugent que Škoda –PP s'écarte trop de la thématique initiale et du plan de la présentation</p>
		<b>16a</b>	<p>Outils utilisés pour la communication entre les deux équipes</p>	<p>Škoda-PL 1) Mails = moyen utilisé par tous les sujets, toute équipe confondue 2) Skype de groupe = 2 meetings à distance via Skype Enterprise</p>	<p>2) À ma connaissance, il n'y a eu bien eu 2 rdv planifiés mais seulement un d'effectué, le deuxième ayant été annulé de dernière minute suite à des</p>	<p>- Ouverture séquence par une invitation de Škoda-PL en direction de ses collègues à ajouter leurs remarques</p>

			(12'14 – 12'52)		3) Appels téléphoniques = outil utilisé au sein de chaque binôme Škoda/WHZ respectif 4) SMS = utilisés seulement entre WHZ-CM et Škoda-KK	empêchements du côté de l'équipe Škoda	concernant les processus de communication au sein du projet Škoda.
		<b>16b</b>	Fréquence et motif d'utilisation des outils de communication concernés (12'53 – 14'29)	Škoda-KK Professeure1 Škoda-PP	1) SMS =flux de la communication plus rapide 2) Nombre d'appels téléphoniques et/ou rdv Skype = chaque membre Škoda a eu 2 conversations téléphoniques ou par Skype avec son binôme WHZ respectif, à l'exception de Škoda-KK (3 appels avec sa binôme WHZ-CM). 3) Skype de groupe = 1 seul rdv d'organisé afin d'établir une première prise de contact et un plan d'organisation général encadrant le travail de coopération autour du projet 4) Mails = nouveau moyen de diffusion des informations communes à l'ensemble de l'équipe-projet après le constat de la difficulté d'organiser des réunions Skype nécessitant que tout le monde soit réuni au même moment.	2) Chaque membre Škoda énumère le nombre de communication par téléphone ou par Skype effectué avec son binôme respectif. Or Škoda-RR est absent en ce jour de présentation. Il manque donc les informations en ce qui le concerne → Y a-t-il eu des appels d'effectués avec son binôme (WHZ-TW) ? → Le cas échéant, combien ? → As-t-il rendu son questionnaire d'enquête et a-t-il débattu des résultats avec son binôme WHZ-TW, tel qu'initialement prévu d'après le plan de travail du projet ?	- Ouverture sous-séquence marquée par l'alternance de locuteur + léger décalage de la thématique abordée
VIII – Disproportion entre les effectifs des deux équipes WHZ et Škoda	14'30-14'37	<b>17</b>	idem	Škoda-KK	1) Les deux équipes ne se trouvaient pas sur un pied d'égalité au regard du niveau de difficulté de coordination en interne : l'équipe WHZ était composée de 3 membres tandis que l'équipe Škoda comptait 6 membres.	- Les idées et les remarques de chacun des locuteurs s'enchaînent sans vraiment de rapport thématique entre elles → trahit d'une relativement faible disposition à écouter relative	- Ouverture sous-séquence marquée par l'alternance de locuteur et de la thématique abordée.

IX – Processus de révision des questionnaires d'enquête	14'38-15'15	<b>18</b>	Révision des questionnaires en binôme - Calendrier (14'38 –14'48)	Škoda-TH ou Škoda-FS;	1) Le locuteur informe que la révision des résultats du questionnaire d'enquête avec son binôme s'est tout juste déroulée la veille au soir.	- Témoigne de la difficulté de respect du calendrier, omniprésente tout au long du projet Škoda - Organisation du travail en « flux tendu ». Aucune marge n'est visiblement prévue/tendue avant la date limite de soumission du livrable.	- Ouverture sous-séquence marquée par l'alternance de locuteur et de la thématique abordée.
		<b>19</b>	Révision des questionnaires en binôme – Description du processus (14'49 – 15'15)	Škoda-PP	1) Révision des résultats du questionnaire en binôme Škoda et WHZ au cours d'un appel par Skype ou par téléphone. 2) Durée d'un l'appel = 2heures 3) L'objectif de cette révision était pour le membre Škoda concerné de fournir à son binôme WHZ explications, précisions et clarifications en lin avec les réponses renseignées dans le questionnaire d'enquête	- Est-ce que l'expérience de tous les autres membres Škoda sur ce point est similaire à celle de Škoda-PP ? 2) Temps effectif de l'appel en question = 40 minutes « 2 heures » = temps ressenti ? Est-ce que cela représente beaucoup de temps pour Škoda-PP ? La durée de l'appel était-elle nécessaire/ justifiable ou est-elle révélatrice d'un manque général d'efficacité dans les méthodes et les comportements adoptés pour communiquer un message (niveau cognitif) ?	- Ouverture sous-séquence marquée par l'alternance de locuteur + léger décalage de la thématique abordée  -Fermeture séquence signalée par une forte diminution de la voix en fin de phrase, l'intonation du locuteur se faisant plus grave, suivie d'une courte pause d'une seconde environ.
X – Enseignements de l'expérience Škoda - Suggestions de points d'amélioration des méthodes de gestion de projets	15'16-18'19	<b>20a</b>	Kick-off meeting (15'16 – 16'00)	Škoda-PL	1) Nécessité d'organiser une véritable réunion en face à face pour marquer le lancement du projet. 2) Limites de l'application Skype Entreprise normalement conçue pour l'organisation de meetings groupés à distance (utilisée pendant le projet) :	- Énumération par ordre croissant/décroissant d'importance ? 1) Le locuteur appuie son affirmation et idée par «(...) I would like to point it out (...) » et « This is the most important » soulignant ainsi l'importance qu'il l'accorde à ses propos.	- Séquence ouverte par « So FIRST of A ::il » = marque le début d'un discours structuré sur le mode de l'énumération

<p>pour en cas de futures situations similaires (part.1)</p>				<p>- 3 semaines se sont écoulées avant que l'ensemble de l'équipe-projet ne puisse s'accorder sur une date.  - Ce mode de communication n'est pas à l'abri des aléas techniques.  Eg : Škoda-PL n'a jamais réussi à se connecter à l'application pour x raisons techniques indépendamment de sa volonté à s'investir dans les réunions.  3) L'organisation d'un kick-off meeting aurait été techniquement faisable :  - la ville de Zwickau (DE) est située relativement proche de la frontière tchèque.  - un seul rdv d'une durée de 24 heures aurait été suffisant.  4) Intérêt du kick-off meeting :  - permet de clarifier plus facilement les objectifs du projet afin d'assurer que tout le monde en ait la même compréhension  - permet d'établir plus facilement les règles et le plan de gestion général qui serviront de base tout au long du cycle du projet (approche adoptée concernant l'organisation du travail, attribution des rôles, division du travail, répartition des équipes et des tâches, calendrier etc...).</p>	<p>2) Effet pervers des ITC et de la communication virtuelle = Risque d'exclusion en fonction de la sophistication de l'équipement technique des individus et de leurs possibilités d'accès au numérique (couverture numérique).   4) Il serait intéressant d'analyser pourquoi la communication a davantage de chance de succès en condition d'interaction physique (situation réelle en face à face) que virtuelle (via les ITC).   4) Il n'est pas fait mention des avantages du kick-off meeting sur le plan du facteur humain (rencontre physique de ses collègues, relations humaines et affectives au sein de l'équipe etc...)</p>	
--	--	--	--	---	---	--

		<b>21a</b>	Définition d'un objectif commun (16'01 – 16'29)	Škoda-PL	<p>1) La première étape au démarrage du projet doit consister à définir un objectif commun, précis et compris de tous.</p> <p>2) Ce travail doit être effectué dans le cadre du kick-off meeting. Il est nécessaire de faire le point sur ce que chacun a compris et ainsi définir une ligne stratégique claire à partir de ce brainstorming collectif.</p> <p>3) Cette étape est d'autant plus nécessaire et doit être d'autant plus travaillée dans les détails si les objectifs du projet n'ont pas été clairement exposés lors de la commande, tel que cela fut le cas au sein du projet Škoda.</p>	<p>1) Škoda-PP manifeste son approbation pour cette idée par l'adverbe d'opinion « YEAH↓ »</p> <p>1) Škoda-PL insiste sur l'importance de son argument par des adverbes tels que « Definitely » accompagnant la répétition de son argument central « set a goal ↓ ».</p> <p>2) Soulève en réalité une deuxième problématique : l'écoute mutuelle au sein de l'équipe, l'attention portée aux idées des coéquipiers et la garantie que chacun puisse s'exprimer</p>	- Transition = « What need to be done during this kick-off meeting ? » annonce l'ouverture de la séquence dans la continuité logique du discours de Škoda-PL.
		<b>22</b>	Organiser davantage de réunion de l'ensemble de l'équipe (16'30 – 16'39)	Škoda-PL	<p>Seulement une réunion groupée via Skype a été effectuée pour l'ensemble de la période du projet Škoda. Il est nécessaire que soient organisées davantage de réunions afin d'intensifier la communication au sein de l'ensemble de l'équipe-projet afin que chacun soit au fait des dernières avancées du travail et des éventuelles évolutions des méthodes et managériales.</p>	<p>- Idées très brièvement développées. Peu d'informations ou de propositions sur la manière de structurer et de gérer un tel mode d'organisation.</p> <p>- Idée pertinente mais contradictoire au vu des difficultés considérables auxquelles l'équipe-projet a été confrontée tout au long du projet lorsqu'il a s'agit d'organiser des réunions communes (beaucoup d'annulations), en réponses desquelles il n'est proposé ici aucune solution.</p>	- Poursuivant son énumération, Škoda-PL signale passer à l'idée suivante grâce à l'adverbe « Then » ouvrant ainsi une nouvelle sous-séquence.

						- À l'origine, l'équipe WHZ souhaitait organiser une session hebdomadaire de « catch-up meeting » à une date et un créneau horaire fixe, en fin de semaine mais n'est jamais parvenue à imposer cette idée.	
		<b>23</b>	Equilibre des ressources humaines (16'40 – 18'19)	Škoda – PL Professeure1 Škoda-KK	<p>1) L'équipe WHZ comptait 3 membres alors que l'équipe Škoda en comptait le double, amenant les équipes à s'organiser en « binômes » 2:1. Cette balance n'est pas favorable à un véritable soudage au sein des équipes comme cela pourrait être le cas avec la formation de véritables binômes 1:1 partageant une tâche commune, obligeant inévitablement les coéquipiers à intensifier les efforts afin d'établir une communication fluide.</p> <p>2) Intervention de Professeure1 pour justifier le choix de configuration des équipes en rapport 3:6 : À l'origine, il était bien prévu que 3 étudiants par université soient missionnés pour le projet Škoda, ce qui aurait résulté sur un rapport équilibré en termes de ressources humaines entre l'équipe Škoda et l'équipe WHZ.</p>	<p>2) Situation analogue à celle à laquelle les équipes Škoda et WHZ ont été confrontées, démontrant ainsi l'enjeu majeur que représente l'influence des ITC dans la communication professionnelle et l'omniprésence des risques qui y sont liés.</p> <p>3) Charge émotionnelle manifestement audible à ce passage de l'enregistrement : Škoda-PL coupe Professeur1 dans son discours, élève la voix et lui adresse une critique indirecte « it is BAD ↑ ! (...)». Cette remarque est appuyée par l'approbation de certains de ses collègues manifestée par des interjections « YEAH ! »</p> <p>4) L'intervention de Škoda –KK a pour conséquence de tempérer l'emportement de son collègue et de basculer les perspectives</p>	- Poursuivant son énumération, Škoda-PL signale passer à l'idée suivante grâce à « Then » ouvrant ainsi une nouvelle sous-séquence.

				<p>Cependant, suite à un malentendu au cours d'un échange de mails, Professeure1 et Professeure2 ont formé chacune de leur côté une équipe de 3 étudiants Škoda. Il était ensuite trop tard pour revenir en arrière sans délaissier certains étudiants, tous devant valider leur module d'enseignement à l'issue de ce semestre d'études grâce à leur implication dans le projet.</p> <p>3) Škoda-PL insiste sur le fait que cette configuration d'équipe été vraiment mauvaise pour la gestion du projet. L'effectif trop important des ressources humaines a constitué un handicap tout au long de la gestion du projet.</p> <p>4) Škoda-KK dresse un constat des enseignements tirés de cette expérience : l'ensemble des étudiants impliqués dans le projet Škoda ont maintenant conscience de l'importance d'un juste arbitrage des ressources humaines pour permettre un mode de management fluide, flexible et efficace.</p>	<p>(considérer les éléments positifs de cette expérience plutôt que de se focaliser sur les conséquences négatives).</p>	
--	--	--	--	---	--	--

<p>XI – Discussion – Temps d'échanges entre membres Škoda et professeurs autour des différentes caractéristiques du projet Škoda</p>	<p>18'20-20'58</p>	<p><b>20b</b></p>	<p>Kick-off meeting (18'20 – 18'51)</p>	<p>Professeure 2 Škoda -PL</p>	<p>1) Professeure2 modère l'argument précédent relatif aux ressources humaines en interrogeant le rôle d'autres facteurs qui pourrait être davantage à l'origine des difficultés rencontrées dans la gestion du projet, notamment l'absence de kick-of meeting. En effet, selon Professeure2, l'absence de kick-off meeting a évincé des étapes cruciales à la gestion de projet tels que la définition des objectifs, la répartition des rôles et des tâches, l'élaboration du calendrier accompagné de ses deadlines etc...</p>	<p>1) Démontre la complexité d'analyse et de discernement des facteurs d'influence sur la gestion de projet dont l'entremêlement peut donner lieu à des liens de causes à effets multiples, voire à un cercle vicieux ou vertueux. 1) Les étudiants Škoda et notamment Škoda –PL reconnaissent la véridicité de la vision de Professeure2 « Definitely it could definitely it could » → démontre qu'un problème de cette nature n'est pas le résultat d'une seule cause auquel correspondrait une solution unique</p>	<p>- Ouverture séquence marqué par le changement du mode d'interaction, passant d'un mode ascendant (présentation ) à un mode plus interactif de type débat ou discussion.</p>
		<p><b>21b</b></p>	<p>Définition d'objectifs communs (18'52 – 19'56)</p>	<p>Professeure 2</p>	<p>1) Professeure2 revient sur le fait que les objectifs du projet n'étaient pas clairement définis par les commanditaires du projet Škoda et reconnaît que cela a pu consister un handicap dans le développement du projet, tel que cela a été revendiqué précédemment par les étudiants Škoda. 2) Professeure2 explique que cela résulte d'une intention délibérée de la part des commanditaires-projet (cad les professeurs des Universités de Mladá Boleslav et de Zwickau) dans un but pédagogique : il s'agissait de confronter les étudiant à une situation qui se rapproche au mieux de la réalité des conditions de travail en</p>		<p>- Ouverture séquence marqué par un léger décalage du focus du discours de Professeure2</p>

					environnement professionnel, où il n'est pas rare que les chefs de projets et leurs équipes soient missionnés sur la base de consignes floues et soient obligés de s'organiser en conséquence, cad de passer par une étape préliminaire collective de définition d'objectifs communs précis et détaillé.		
		24	Etudiants en formation en altrenance vs. Etudiants en formation initiale (19'56 – 20'27)	Professeure2	Les membres Škoda sont des étudiants en alternance ayant donc développé une culture du travail fortement influencée par leur confrontation régulière au monde du travail. Dans le cadre du projet Škoda, leur approche quant au mode de gestion du travail et organisation des équipes devait forcément être différente de celle des membres WHZ, étudiants en formation initiale.	<p>Sans remettre en question leur pertinence, ces propos sont toutefois avancés par Professeure2, alors que la sujet n'a pas directement été impliquée au cœur du projet.</p> <p>Je ne connais pas son rôle dans le projet Škoda, si elle en a été commanditaire au même titre que Professeure1 ou si elle est seulement évaluatrice du bilan projet établi par les étudiants Škoda dans le cadre de cette session.</p> <p>Ne disposant pas des éléments qui me permettrait de connaître dans quel mesure Professeure2 a été impliquée dans le suivi du projet Škoda, je ne suis pas non plus en mesure d'identifier la nature de ses propos, à savoir s'il s'agit d'une simple suggestion ou d'un</p>	<p>- Ouverture séquence par Professeure2 « And the question is also » indiquant ainsi un changement de thématique.</p> <p>- Séquence close par « OK », interjection par laquelle la sujet signale être aller au bout du développement de son idée.</p>

						constat se basant sur des éléments tangibles	
		<b>25a</b>	De l'importance du contact visuel dans la communication à distance (20'28 – 20'58)	Škoda-TH ou Škoda-FS;	<p>1) En contexte de travail d'équipe à distance, le contact visuel entre les coéquipiers ne doit pas être négligé et les interactions en face-à-face via des ITC permettant les appels en face-time sont à privilégier.</p> <p>2) Pourquoi ? Lorsque l'on sait qui se cache derrière l'écran d'ordinateur, il est beaucoup plus facile d'engager la conversation, de résoudre les problèmes et de pérenniser le contact.</p> <p>3) Le locuteur illustre son propos par un exemple de son milieu professionnel : il préfère appeler autant que possible ses fournisseurs et ses collègues allemands en en visio.</p>	Le locuteur renforce le poids de son argument par « I think this is the most important ».	- Ouverture séquence signalée par le changement de locuteur et de thématique de la discussion
XI – Discussion – De l'influence de l'interculturalité dans la gestion d'un travail en équipe	20'58-24'33	<b>26</b>	Choc interculturel – Différence de culture du travail (20'58 - 21'23)	Škoda-KK Škoda –PL	<p>1) Par analogie avec leur lieu de travail, les membres Škoda ont tout d'abord cherché à appliquer les mêmes méthodes de gestion du travail qu'ils connaissent de leur lieu de travail.</p> <p>2) Exemple concret : deadlines fixées dans des délais très court, assorti de relance régulière voire quotidienne pour connaître l'avancée du travail.</p> <p>3) Les membres Škoda qualifient cette approche managériale « d'allemande ».</p>	La problématique interculturelle est ici double : les différences interculturelles se rapportent à l'environnement de travail (monde de l'entreprise vs. université) mais aussi à des faits culturels nationalement ancrés (organisation du travail « à l'allemande ») 1)2)3)Eléments de contexte : les membres Škoda sont employés en alternance dans l'entreprise Škoda, site de production de Mlada Boleslav. Ancienne firme tchèque rachetée et appartenant par Volkswagen AG depuis 1991, le groupe automobile allemand se	- Ouverture séquence signalée par l'alternance de locuteur de locuteur, lequel annonce le passer à une nouvelle idée par « A :nd (.) And also (...) »

						<p>trouve donc en haut de la pyramide hiérarchique de la firme Škoda qu'il dirige et contrôle. D'après les témoignages ci-contre des membres Škoda, il semblerait donc que la présence de Volkswagen soit tangible jusque dans les méthodes managériales et l'organisation du travail au sein des sites de production Škoda, claquées sur la culture du travail allemand.</p> <p>2) Il serait intéressant de connaître le but recherché par cette approche managériale (point non développé ici par les membres Škoda) : est-ce le maintien d'un certain niveau de pression et d'urgence devant permettre d'obtenir une meilleure productivité ?</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

		27a	Caractéristiques culturelles du projet Škoda (21'23 – 22'22)	Professeure1 Skoda-PL Skoda-KK Skoda-PP Skoda-TH ou Skoda-FS	<p>1) Le projet Škoda est interculturel per se dans ce qu'il rassemble des individus aux profils linguistiques et culturels très hétéroclites. Il convient donc de se demander dans quelle mesure la question de l'interculturalité a eu une influence sur la gestion du projet.</p> <p>2) Composition équipe Škoda : Des étudiants tchèques confrontés de manière presque quotidienne à la culture de travail allemande.</p> <p>3) Composition équipe WHZ : Etudiants dans une université en Allemagne. - WHZ-CM = étudiante française - WHZ-KK = étudiante tchèque - WHZ-TW = étudiant peut-être allemand ?</p>	<p>3) À ce moment de l'enregistrement, il apparaît nettement que l'équipe Škoda ne connaît pas bien ses homologues de la WHZ. Seuls les binômes ayant eu affaire avec WHZ-CM et WHZ-KK sont capables de mentionner la nationalité exacte des deux protagonistes. En revanche, aucun des membres Škoda ne peut affirmer avec certitude la nationalité WHZ-TW. L'hypothèse d'une nationalité allemande est fautive : WHZ-TW est étudiant anglais vivant en France depuis plus d'une décennie. → met en lumière un vaste déficit dans la gestion de la communication au sein du projet Škoda. Aucun espace de rencontre n'a été prévu afin que tous l'ensemble des individus rassemblés autour du projet puissent apprendre à connaître leurs coéquipiers de travail.</p>	- Ouverture séquence provoquée par question Professeure1 orientant les discussions sur la thématique mentionnée ci-contre.
--	--	-----	--	--	---	--	--

		28	Caractéristiques de la culture de travail allemande (22'22 – 23'10)	Škoda -PP	<p>1) Les caractéristiques de la culture de travail allemande ne sont pas des connaissances que les étudiants Škoda ont acquises sur les bancs de l'université mais seulement de manière progressive une fois dans le bain de la vie professionnelle, en l'occurrence dans au sein de l'entreprise Škoda.</p> <p>2) Exemple de caractéristiques de la culture de travail allemande :  - haut degré de formalisation des processus et de l'organisation du travail (« what is on the paper is possible, what is not, not possible »)</p>	<p>1) Škoda –PP décrit ici un processus d'acquisition de compétences non-formelles →l'interculturalité peut-elle être enseignée/ intégrée dans un processus d'apprentissage formel et organisé/planifié ?</p>	<p>- Ouverture séquence marquée par l'alternance de locuteur amenant à aborder une sous-thématique spécifique.</p> <p>- Škoda –PP ferme la boucle par la répétition de son argument de départ tout en baissant fortement le ton de la voix «It is german style of working↓ » ; S'ensuit un blanc de plusieurs secondes.</p>
		29	Différences interculturelles – Solutions (23'10 -24'33)	Škoda –PP Škoda-KK	<p>Les répercussions de l'interculturalité peuvent être contenues si les autres facteurs déterminant pour le succès (ou l'échec) de la gestion de projet sont maîtrisés, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un schéma de coordination performant</li> <li>- des objectifs fixés de manière explicite au départ</li> <li>- rencontres physiques des coéquipiers : kick-off meeting, réunion en présentielle etc...</li> <li>- communication plus intense, fluide et régulière</li> </ul>		<p>- Ouverture séquence par prise de parole de Škoda-PP après un silence de plusieurs secondes : « BUT ! One one one thing more... » annonçant une nouvelle idée.</p>

<p>XII – Discussion – Implication de la distance géographique</p>	<p>24'34-25'41</p>	<p>30</p>	<p>Historique du déroulement du projet Škoda – Tentative d'organisation d'une réunion physique (24'34 – 25'41)</p>	<p>Škoda-PP Škoda-TH ou Škoda-FS</p>	<p>1) Arrivés à mi-période du projet et face au statu quo de la coopération, les équipes WHZ et Škoda ont tenté d'organiser une réunion physique à Mlada Boleslav. En effet, les étudiants WHZ se rendaient en République Tchèque à cette période à l'occasion d'un séminaire à Ceske Budejovice. En vain, cela n'a finalement pas été possible.</p> <p>2) Les membres Škoda expriment leur déception et incompréhension face à l'annulation de cette réunion qu'ils imputent aux membres WHZ. Les membres Škoda étaient pourtant prêts à faire des concessions : alors qu'ils avaient cours jusqu'à 16h à la date concernée (un samedi) et qu'il s'agissait du week-end, les étudiants Škoda ont proposé de manquer une heure ou deux de leur cours pour rencontrer leurs homologues de la WHZ</p>	<p>1) données indexicales 1) Cette anecdote est présentée différemment du côté de l'équipe WHZ (source : journal de bord de l'équipe): - il n'est pas fait mention ici que cette proposition de réunion partait d'une initiative de l'équipe WHZ ; - l'équipe WHZ n'envisageait cependant pas d'organiser la réunion à Mlada Boleslav, ville universitaire des membres Škoda, mais plutôt à mi-parcours (aux alentours de Ceske Budejovice ou Prague) - l'équipe WHZ espérait une rencontre qui se déroule sur la journée entière</p> <p>2) Cette anecdote rapportée à travers le journal de bord de l'équipe WHZ en fait l'exact contre-argumentaire : les étudiants estimaient avoir déjà fait un pas vers les étudiants Škoda en leur proposant de se déplacer depuis l'Allemagne jusqu'à Prague. À cela s'ajoutait l'aspect financier du voyage : long et coûteux pour une réunion de seulement 2 heures quand l'équipe WHZ espérait une réunion qui se déroule sur la journée entière.</p>	<p>- Ouverture de la séquence signalée par un léger décalage de la thématique central du discours+ changement du type de données (de descriptives/analytiques à indexicales) « what we didn't mention is(...) »</p>
---	--------------------	-----------	--	--	---	---	---

						Ils ont donc pris la proposition des étudiants Škoda comme un manque d'efforts de leur part. → Anecdote illustrant la complexité des processus de négociation et d'acheminement vers un compromis dans une organisation de groupe.	
XIII – Discussion – Déficits dans la gestion du projet Škoda et leurs implication	25'41-28'36	31	Récapitulatif des déficits identifiés dans la gestion du projet Škoda  (25'41 – 26'14)	Škoda-KK Škoda-PL	Récapitulatif des déficits identifiés dans la gestion du projet Škoda : - Absence d'étape préliminaire de définition des objectifs - communication éparse et irrégulière - cheminement vers un schéma d'organisation de la communication laborieux - impacts de la communication inefficaces au niveau cognitif et comportemental	La communication au sein du n'a pas non plus rempli son objectif affectif puisque, tel que démontre les propos des membres Škoda : - la coopération entre les équipes a donné lieu à des séries répétées de différends ; - au terme du projet, il apparaît nettement que les coéquipiers ne se connaissent pas véritablement entre eux.	- Ouverture séquence marquée par l'alternance de locuteur + changement de thématique
		32	Conséquence des défauts de gestion de la communication – Incertitude de l'équipe Škoda quant aux outputs du projet (26'14 – 26'53)	Škoda-PL Škoda –KK Škoda -PP	1) Au moment même où l'équipe Škoda est entrain de présenter le bilan du projet, aucun des membres de l'équipe ne connaît l'état des résultats du projet, ni sous quelle forme se présente le livrable, ni même si ce dernier est finalisé ou non.  2) Le livrable attendu est l'analyse scientifique des questionnaires	3)4)5) données indexicales qui reviennent sur le déroulement du projet Škoda.  Alors que les canaux officiels de la communication ne fonctionnent pas (point 3), les témoignages 4)5) dévoilent l'existence d'informations contradictoires qui fuient par plusieurs canaux de	- Ouverture d'une séquence en conséquence d'une légère déportation de la thématique centrale de l'interaction

				<p>d'enquête faite par les étudiants Škoda.</p> <p>3) Škoda-PP avait envoyé un mail général demandant aux membres WHZ de livrer les outputs au plus tard aujourd'hui (date de la présentation-bilan per l'équipe Škoda devant leurs professeurs). Il n'a jamais obtenu confirmation ni même de réponse.</p> <p>4) En ce jour même, Škoda-PP a envoyé en vain un email de relance à l'équipe WHZ demandant des extraits du travail d'analyse, même si non-achevé, l'objectif étant de pouvoir intégrer quelques exemples d'outputs dans leur présentation bilan. Sans réponses.</p> <p>5) Lors d'une conversation téléphonique entre Škoda-PP et WHZ-KK, cette dernière a assuré que l'équipe Škoda serait livrée à temps.</p> <p>5) En revanche, lors d'une conversation téléphonique entre Škoda –KK, WHZ-CM a émis des réserves quant à la capacité de l'équipe WHZ à pouvoir remettre la livrable à l'équipe Škoda à la date exigée. L'excuse présentée à cet égard par WHZ-CM est jugée comme à peine</p>	<p>communication parallèles. Ce mode de management de la communication laissant place à l'existence de source d'informations officieuses mène finalement à une situation de confusion générale (point 6). → situation finale au bord de la crise de confiance entre les deux équipes</p> <p>En croisant ces données avec celles du journal de bord de l'équipe WHZ et des échanges emails sauvegardés, il apparaît nettement qu'aucune des équipes n'a respecté la Maxime de Quantité dans leur mode de conversation :</p> <p>4) Dans son mail de relance auquel il est fait référence ici, Škoda-PP n'a pas explicitement indiqué n'avoir besoin que d'extraits de l'analyse, tel qu'il le souligne ici. Dans le mail, il n'est pas non plus indiqué l'usage qui va être fait de ces résultats, deux informations pourtant significatives pour l'équipe WHZ, en charge de délivrer des résultats (source : mails enregistrés)</p> <p>6) Une des raisons majeures pour laquelle l'équipe WHZ n'a pas été en mesure de satisfaire à la demande de l'équipe Škoda est</p>	
--	--	--	--	---	---	--

				<p>recevable par WHZ-KK : WHZ-CM a expliqué que les étudiants WHZ était en pleine préparation pour les examens universitaires, ce qui est pourtant exactement le cas des étudiants Škoda. D'autant plus qu'avec une meilleure organisation, il aurait été possible pour l'équipe d'anticiper afin d'éviter la surcharge de travail.</p> <p>6) Fazit : l'équipe Škoda n'est jamais parvenue à savoir s'il était possible ou non pour l'équipe WHZ de fournir le livrable à la date fixée ni à comprendre les raisons pour lesquelles l'équipe WHZ ne pouvait pas respecter les délais.</p>	<p>imputable à des retards accumulés de calendrier : certains membres Škoda avaient fait parvenir leurs questionnaires seulement 2 jours avant la date butoir imposée à l'équipe WHZ. Cette information n'est pas mentionnée ici et l'équipe WHZ ne semble pas l'avoir fait remonter de manière officielle de sorte que certains membres Škoda semblent ignorer ce fait.</p> <p>(source : journal de bord équipe WHZ)</p> <p>6) Possible rôle du facteur interculturel : le délais officiel accordé à l'équipe WHZ pour réaliser l'analyse scientifique à partir des données des questionnaires s'étendait à 4 jours (source : mails et journal de bord), un délai irréaliste pour la réalisation de ce type de travail. Or, les étudiants Škoda habitués au monde du travail mais non à celui de la recherche ne comprennent apparemment pas pourquoi les étudiants WHZ n'ont pas réussi à leur livrer l'étude dans le temps imparti.</p>	
--	--	--	--	---	--	--

		33	<p>Conséquence des défauts de gestion de la communication</p> <p>– Echec de la mise au point d'un calendrier (26'53 – 28'36)</p>	<p>Škoda-PP</p> <p>Škoda-TH ou Škoda-FS</p>	<p>1) Škoda-PL a imprimé quelques mails qu'il distribue à Professeure1 et Professeure2. D'après ses dires, il s'agit d'extraits des échanges e-mails entre les deux équipes, en premier lieu d'emails rédigés par lui-même qu'il a adressé à l'ensemble de l'équipe projet.</p> <p>2) Ces mails démontrent les tentatives de Škoda-PP à établir un calendrier</p>	<p>- En l'absence d'images, je ne suis pas en mesure de connaître la quantité ni le contenu ni même l'authenticité des mails montrés ici, si les extraits sélectionnés représentent bien un fil d'échange dans son entièreté ou si certaines parties de la conversation ont été omis, de manière délibérée ou non.</p> <p>- Škoda-PP fait référence à WHZ-CM par le prénom « Michelle » → démontre bien que tous les coéquipiers ne se connaissent pas véritablement entre eux</p> <p>2) L'échec de la communication pertinence interroge la pertinence/l'efficacité de l'outil (mail) pour arriver à ce type de fins</p> <p>2) En croisant avec les données récoltées auprès de l'équipe WHZ, il s'avère que les mails de Škoda-PP n'ont pas été reçus comme une proposition mais une injonction. De plus, il été impossible pour l'équipe WHZ de tenir les délais. (source : journal de bord équipe WHZ)</p>	<p>- Ouverture séquence provoqué par la distribution des mails sous format papier, amenant les locuteurs à se focaliser particulièrement sur la problématique mentionnée ci-contre</p>
--	--	----	--	---	---	--	--

<p>XIV – Discussion – Analepse sur le déroulement du projet Škoda</p>	<p>28'36- 31'44</p>	<p>34</p>	<p>Historique du déroulement du projet Škoda - Processus d'échange des données d'enquête (28'36 – 31'44)</p>	<p>Professeure1 Škoda-PP Škoda-TH Škoda-FS</p>	<p>1) Ce que les membres Škoda ont livré à l'équipe WHZ : les données à analyser = les 6 questionnaires renseignés par leurs soins en fonction de leur propre expérience au sein de l'entreprise Škoda implantée à Mladá Boleslav.</p> <p>2) Appels entre chaque binôme WHZ/Škoda pour un échange de feedbacks, d'explications et compléments aux données livrées : → Les membres ayant accompli cette tâche : Škoda-PP, Škoda-KK, Škoda- PL, Škoda-FS → Ceux ne l'ayant pas fait : Škoda- TH, Škoda-RR.</p> <p>3) Škoda-TH a envoyé le questionnaire rempli la veille de cette session</p> <p>4) Škoda-PP propose à Professeure1 et Professeure2 de lui fournir les questionnaires que les membres Škoda ont renseignés par écrit.</p>	<p>Professeure1 demande de nouveau des questions sur l'organisation du travail et la répartition des tâches, points déjà abordés en amont → L'organisation plutôt chaotique du projet s'est probablement reflétée par les propos imprécis des membres Škoda à ce sujet, explications qui n'ont donc apparemment pas non plus été suffisamment limpide pour les auditeurs.</p> <p>2)3) Preuve tangible que les dires officiels de l'équipe Škoda concernant le respect des dates butoirs diffèrent des faits</p> <p>2) Škoda-PP mentionne de nouveau que l'appel avec son binôme WHZ-KK a duré 2 heures quand la durée réelle est de 40 minutes environ.</p> <p>2) Idem Škoda-FS : durée mentionnée : 2 heures / durée réelle : 15 minutes (source : enregistrements des appels par WHZ-KK) → cf séquence 19</p> <p>4) Me permet de connaître en partie quelles sont les informations dont disposent Professeure1 et Professeure 2 en</p>	<p>- Ouverture séquence provoquée par questions spontanément posées par Professeure1</p>
---	-------------------------	-----------	--	--	---	--	--

						rapport avec le projet Škoda et les processus de communication. → cf séquence 33	
XV - Discussion – Perception des attitudes de l'équipe WHZ par l'équipe Škoda (part. 1)	31'44-32'56	<b>35a</b>	Manque de flexibilité de la part de l'équipe WHZ (31'44 – 32'15)	Škoda-KK	<p>1) À l'occasion d'un appel Skype avec WHZ-CM, Škoda-KK appris que certains des membres Škoda avaient soumis à l'équipe WHZ leur questionnaire au-delà du délai imparti.</p> <p>2) Škoda-KK justifie le comportement de ces collègues en rappelant qu'il s'agit d'étudiants en alternance. L'équipe Škoda attendait beaucoup plus de flexibilité de la part de l'équipe WHZ : en tant qu'étudiants en formation initiale, les membres WHZ disposaient de leurs journées entières pour se consacrer au projet Škoda.</p>	<p>1) Information importante qui peut être à l'origine de certaines incompréhensions : les membres Škoda ayant rendu leur questionnaire à temps (tels que Škoda-PP ou Škoda-KK) ignoraient en effet jusqu'ici ces écarts de calendrier se répercutant sur le travail de l'équipe WHZ par effet en cascade. → défaut de la part de l'équipe WHZ de ne pas avoir respecté la Maxime de Quantité et informé l'ensemble de l'équipe-projet de ce fait ? → Cependant, question de valeur et de principe en jeu (oblige à la délation/ dénonciation, comportement jugé négativement dans certaines cultures)</p> <p>2) Est-ce que ce besoin a été explicitement exprimé auprès de l'équipe WHZ ? Est-ce que l'équipe WHZ avait connaissance de la situation personnelle des étudiants Škoda ?</p> <p>2) « They are JUST student (...) &lt;&lt;p&gt; honestly &gt;&gt; : jugement d'appréciation du statut des</p>	- Ouverture séquence marquée par l'alternance de locuteur et de thématique

					<p>étudiants WHZ, propos qui pourrait être interprété comme de la condescendance</p> <p>2) Propos permettant de connaître l'image (voire les stéréotypes) que les étudiants en alternance se font des étudiants en formation initiale. → cf séquences 14 &amp; 24</p>		
		<b>36a</b>	Manque de réactivité et de prise d'initiative de la part de l'équipe WHZ (32'16 – 32'56)	Škoda-PP	<p>1) Škoda-PP s'attendait d'abord à ce que l'équipe WHZ propose un calendrier assorti de dates butoirs dès le lancement du projet</p> <p>2) Le questionnaire d'enquête aurait pu être préparé en amont de la première prise de contact</p> <p>3) Škoda-PP s'attendait en fait à ce que l'équipe WHZ ait déjà un questionnaire type à portée de main dans le cadre de cette enquête menée dans plusieurs entreprises.</p>	<p>1) Signe éclatant de l'échec de la communication de l'équipe WHZ au niveau cognitif: cette dernière avait pourtant bien préparé un tel calendrier dans lequel figuraient les dates essentielles (Milestone et deadlines) en amont de la première prise de contact avec l'équipe Škoda. Lors du tout premier appel Skype, les membres WHZ ont eu l'impression de ne pas avoir réussi à imposer leurs idées, à juste titre si on en croit les propos de Škoda-PP ci-contre.</p> <p>3) L'enquête qualitative portant sur la politique linguistique au sein de l'équipe Škoda ne rentre pas dans le cadre d'une enquête menée à plus grande échelle au sein de plusieurs entreprises. → Illustration d'une possible conséquence de l'absence de consignes et d'objectifs limpides</p>	- Ouverture séquence marquée par l'alternance de locuteur et de thématique

						dès le départ, ainsi que de kick-off meeting : chacun développe sa propre compréhension de la finalité du projet et extrapole inconsciemment à partir du peu d'informations fournies.	
XVI - Discussion – Perception des attitudes des donneurs d'ordre par l'équipe Škoda (part. 1)	32'56-33'58	37	Manque de coordination et déficit de la communication du côté des commanditaires projet (32'56 - 33'58)	Professeure1	<p>1) Le concept du projet Škoda a émergé en décembre 2017 alors que Professeure1 et ProfesseureWHZ se sont retrouvées à Zwickau. S'ensuit quelques échanges e-mails entre les deux professeures et le projet est lancé au semestre d'été 2018.</p> <p>2) Il y a probablement eu des malentendus entre les deux professeures quant aux objectifs du projet.</p> <p>3) La compréhension des objectifs du projet Škoda par Professeure1 : deux versants :</p> <p>1 – Les résultats en eux-mêmes ;</p> <p>2 – Les processus de génération des résultats et de coordination du travail en équipe ; gain d'expérience en management de projet.</p> <p>4) Professeure1 n'était pas en capacité de fournir davantage d'informations à la demande des étudiants Škoda car elle-même n'en savait pas davantage.</p>	<p>Exemple illustrant la complexité des processus de la communication pour la définition et la réalisation d'objectifs communs.</p> <p>La problématique ici est analogue à celle à laquelle les étudiants Škoda et WHZ ont dû faire face durant le déroulement du projet Škoda.</p> <p>3) Objectifs à deux niveaux :</p> <p>1 – objectifs à court-terme</p> <p>2- objectifs à long-terme, but, finalité du projet</p>	- Professeure2 rebondit sur les propos précédents de Škoda-PP, ouvrant ainsi une nouvelle thématique mentionnée ci-contre

<p>XV - Discussion – Perception des attitudes de l'équipe WHZ par l'équipe Škoda (part. 2)</p>	<p>33'58-34'29</p>	<p><b>36b</b></p>	<p>Manque de réactivité et de prise d'initiative de la part de l'équipe WHZ (33'58 – 34'29)</p>	<p>Škoda-PP</p>	<p>1) À des fins de communication et de coordination avec ses homologues, Škoda-PP a cherché à appliquer les mêmes méthodes acquises au cours de ses expériences professionnelles au sein de l'entreprise Škoda. 2) Alors que les étudiants WHZ suivent un cursus de formation intitulé « projet management », il s'attendait davantage que l'équipe WHZ soit force de proposition et d'initiatives concernant l'organisation du projet et la gestion de la communication</p>	<p>1) cf problématique de l'interculturalité en termes de milieu professionnel. 2) le ton emprunté par le locuteur à ce passage de l'enregistrement suggère une pointe d'ironie, voire de sarcasme</p>	<p>- Ouverture séquence marquée par l'alternance de locuteur et de thématique</p>
<p>XVII – Discussion – Informations sur le profils des membres WHZ</p>	<p>34'30-35'18</p>	<p><b>38</b></p>	<p>Profil universitaire des étudiants WHZ (34'30 – 35'18)</p>	<p>Professeure1 Professeure2 Škoda-PP</p>	<p>1) Professeure1 et Professeure2 pensent que, pour les étudiants WHZ, le projet Škoda rentre dans le cadre d'un module d'enseignement en Etudes Interculturelles. 2) Se basant sur les dires de WHZ-KK, Škoda-PP pensent que les étudiants WHZ suivent un cursus dont la majeure est la gestion de projet. 3) Professeure2 informe que les étudiants WHZ dépendent de la Faculté des Langues et des Etudes Interculturelles. Elle est également en mesure de donner le nom et la fonction de la commanditaire du projet à l'Université de Zwickau.</p>	<p>1)2) Aucun des locuteurs n'est en mesure de confirmer avec certitude les hypothèses faites concernant le profil universitaire des étudiants WHZ : utilisation d'expression telles que « I think(...) », « I understood », « as far as I know » →confirme le manque d'humanisation et d'attention porté à autrui en temps que personne en dehors de la relation purement technique et professionnelle dans le cadre du projet Škoda → cf séquences 27 et 33</p>	<p>- Professeure2 rebondit sur les propos précédents de Škoda-PP (« Yes, BUT (...) »), ouvrant ainsi une nouvelle thématique mentionnée ci-contre.</p>

XVIII – Discussion - Intérêts pédagogiques de l'exercice Škoda (part 1.)	35'19-36'01	<b>39a</b>	Enseignements du projet Škoda pour les professeurs et les donneurs d'ordres (35'19 – 36'01)	Škoda-PP Professeure1	Professeure1 reconnaît dans le projet Škoda également un message adressé aux professeurs concernant leurs méthodes pédagogiques : dans le cas de futurs exercices similaires, il sera nécessaire de fournir aux étudiants une ligne directrice du projet (des objectifs précis, des consignes formulées avec précision). De plus, il sera essentiel de veiller à la coordination des donneurs d'ordres en termes d'attentes.		- Ouverture séquence marquée par l'alternance de locuteur et de thématique
XV - Discussion – Perception des attitudes de l'équipe WHZ par l'équipe Škoda (part. 3)	36'01-36'12	<b>36c</b>	Manque de réactivité et de prise d'initiative de la part de l'équipe WHZ (36'01 – 36'12)	Škoda-KK	Škoda-KK juge le comportement de l'équipe WHZ lors du premier rendez-vous groupé comme extrêmement passif de par leur peu de prises de parole et manifestations orales.	Arguments en opposition avec les feedbacks de l'équipe WHZ concernant cette même réunion : les étudiants WHZ ont jugé que l'équipe Škoda avait beaucoup trop monopolisé la parole et regretté de ne pouvoir s'être exprimés comme ils le souhaitent → il serait intéressant de sonder les potentielles sources de ce malentendu : - ITC utilisé non adapté: sans visio, un appel Skype groupé s'éloigne considérablement des conditions de l'interaction en face à face, comme lors d'une réelle réunion physique. - Multilinguisme, Lingua Franca et niveau de confiance des individus à s'exprimer dans une langue étrangère	- Ouverture séquence marquée par l'alternance de locuteur et de thématique

						- Prestance orale des individus, assurance, le savoir-s'imposer (jeu de rapports de force)	
XVIII – Discussion Intérêts pédagogiques de l'exercice Škoda (part. 2)	36'13-37'01	40a	Apports de compétences informelles (36'13 – 37'01)	Professeure2	1) Professeure2 rappelle l'intérêt pédagogique d'avoir missionnés les étudiants WHZ et Škoda sur la base d'un concept de départ très flou : il s'agissait de confronter les étudiant à une situation qui se rapproche au mieux de la réalité des conditions de travail 2) Par de nombreuses fois dans le cours de sa carrière professionnelle, Professeure2 a également eu à coordonner et gérer des projets dont les objectifs, les consignes et les indications des donneurs d'ordre étaient dénués de toute précision et de concret	2) Données indexicales : Professeure1 relate des anecdotes personnelles afin d'illustrer l'intérêt de l'approche pédagogique adoptée.  → cf séquence 21b	- Ouverture séquence marquée par l'alternance de locuteur et de thématique
XIX – Discussion - Conflits d'intérêts	37'02-37'26	41	Récompense et reconnaissance du travail - Différence d'accréditation entre les étudiants (37'02 – 37'26)	Škoda-PL Professeure1 Professeure2	1) Škoda-PL rappelle que, en raison des systèmes d'accréditation propres à chaque Université et à chaque filière, la somme des crédits attribués aux étudiants WHZ grâce à leur implication dans le projet est beaucoup plus importante. 2) Pour cette raison, Škoda-PP s'attendait à ce que les étudiants WHZ manifeste beaucoup plus de présence, d'engagement et de prises d'initiatives dans les tâche de coordination du projet	1) Les étudiants WHZ étaient-ils au fait de cette différence en termes d'accréditation ? Existe-t-il un historique de communication sur ce point ? 2) Problématique de la motivation par la récompense → Conséquence du niveau de peu récompense sur le niveau de motivation des individus ? → Conséquence des inégalités du niveau de récompense entre les coéquipiers sur les relations et la motivation au sein du groupe ?	- Ouverture séquence marquée par l'alternance de locuteur et de thématique

XVIII – Discussion Intérêts pédagogiques de l'exercice Škoda (part. 3)	37'26-38'14	<b>39b</b>	Enseignements du projet Škoda pour les professeurs et les donneurs d'ordres (37'26 – 38'14)	Professeure2 Professeure1 Škoda - KK	<p>1) Récapitulatif des enseignements du projet Škoda pour les professeurs en vue d'améliorer leurs méthodes pédagogiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulation précise et détaillé des objectifs, consignes et attentes</li> <li>- Meilleure reconnaissance du travail et de l'investissement des étudiants dans le projet à travers le système d'accréditation</li> </ul> <p>2) Cependant, il faut veillez à préserver l'intérêt pédagogique de l'exercice : trop de consigne et d'indications précises et détaillées risqueraient d'étriquer la créativité des étudiants au détriment du développement de véritables compétences de gestion.</p> <p>3) Il revient donc aux étudiants d'élaborer le concept du livrable, d'établir un plan de travail, un calendrier, un processus de communication et de coordination</p>	<p>2) Problématique : quel est le rôle et les tâches du donneurs d'ordre/ commanditaire-projet? Comment définir le domaine de ses responsabilités?</p> <p>2) Les étudiants Škoda manifestent leur adhésion à l'approche des professeurs par des interjection telle que « Hm hm » ou « yes ↓»</p>	- Professeure2 rebondit sur les propos des membres WHZ pour
X – Enseignements de l'expérience Škoda - Suggestions de points d'amélioration des méthodes de gestion de projets pour en cas de	38'15-40'49	<b>20c</b>	Importance du kick-off meeting déterminant pour le fonctionnement de la coopération (38'15 – 39'01)	Škoda-PL	1) Škoda –PL souligne de nouveau le caractère déterminant du kick-off meeting sur la performance du travail en coopération et la communication au sein du groupe	<p>Le locuteur a déjà soulevé ce point précédemment → cf séquences 21a, 21b, 22a, 22b, 29 et 36</p> <p>1) Le locuteur insiste de nouveau sur cet argument par des effets paraverbaux “There is a (.) HUGE(.) NEED(.) of having a first meeting”.</p>	- Sur le mode de l'interaction orale , Škoda-PL rebondit sur les propos de sa professeure pour digresser sur la thématique mentionnée ci-contre.

futures situations similaires (part.2)						De par son insistance, on en conclut qu'il s'agit du principal enseignement de l'expérience du locuteur au sein du projet Škoda.	
		<b>40b</b>	Apports de compétences informelles (39'01 – 39'18)	Škoda-PL Škoda -KK	Au terme du projet Škoda-PL conclut que les objectifs du projet ont été pour les étudiants impliqués de développer des compétences dans les domaines suivants : - la communication interculturelle - la gestion de projet - le travail en équipe et le team-building	En croissant les dires des différents membres Škoda quant aux objectifs du projet, on s'aperçoit que chacun en a développé sa propre compréhension et tiré ses propres conclusions	- Dans le flux de son discours, Škoda –PL déporte progressivement l'objet de son discours vers la thématique mentionnée ci-contre
		<b>25b</b>	De l'importance du contact visuel dans la communication à distance (39'18 – 40'49)	Professeure1 Škoda-KK	1) Professeure1 esquisse les grands contours de l'évolution des relations entre les équipes Škoda et WHZ : la tension est montée continuellement jusqu'aux berges de l'hostilité avec un haut risque de blocage de la coopération. Le contact visuel établie dans un deuxième temps a été l'élément critique ayant permis de retourner la situation.  2) Škoda-KK approuve l'analyse de Professeure1 en l'illustrant d'une anecdote vécue au cours du déroulement du projet Škoda : Alors que la tension entre les deux équipes était à son point le plus haut, Škoda –KK et WHZ-CM ont convenu d'un appel Skype dans l'objectif de former des compromis.	2) Cette anecdote est relatée d'une manière très similaire dans le journal de bord de l'équipe WHZ, où il est également constaté un revirement de situation suite à l'établissement d'un contact visuel. → Large consensus sur l'importance du contact visuel dans la communication et le travail en équipe à distance.  → problématique à sonder à travers la littérature pour connaître les raisons du caractère critique du contact visuel dans la communication et l'ampleur	- Ouverture séquence marquée par l'alternance de locuteur et de thématique

					<p>Dans un premier temps, la caméra de Škoda-KK n'était pas activée et les échanges entre les deux protagonistes ne consistaient qu'en un affrontement de reproches ne permettant pas de faire avancer la situation.</p> <p>Dans un deuxième temps, Škoda –KK pris l'initiative d'allumer sa Webcam, le contact visuel devint alors réciproque, et la situation s'améliora peu à peu.</p> <p>Au terme de cet appel, Škoda –KK et WHZ-CM ont finalement trouvé mutuellement une solution constructive et échanger leurs numéros de téléphone personnels</p>		
XX- Discussion- L'influence du facteur culturel dans la communication (part 1.)	40'50-42'17	42	Les différentes approches culturelles de la gestion du travail (40'50 – 42'05)	Professeure1 Škoda-KK Škoda-PL	<p>1) Une des collègues de travail de Škoda-KK lui avait déjà signalé obtenir de meilleurs résultats avec les partenaires industriels et commerciaux français une fois abandonnées les techniques de management par la pression.</p> <p>2) Škoda-KK reconnaît avoir observé ce même phénomène lors de son expérience de travail en coopération avec WHZ-CM : la situation s'est décantée alors que Škoda-KK a décidé de cesser d'exercer de la pression sur WHZ-CM et de lui laisser plus de liberté dans sa gestion du travail.</p> <p>3) L'équipe Škoda a en effet d'abord tenté une première tentative de mode de gestion du travail par la pression</p>	<p>→ cf séquence 28</p> <p>- observation et analyse des différences culturelles filtrées à travers la culture tchèque.</p> <p>3) Les différences majeures en termes de culture du travail dans le cadre du projet Škoda ne trouvent pas seulement leurs origines dans des faits de nations mais également de milieux sociaux (entreprise vs université). Aussi, l'analyse des différences culturelles dressée par les membres Škoda ci-contre est à mettre sous cette perspective : bien que soient constatées des différences de culturelles à</p>	- Ouverture séquence par Professeure1 signalant une transition par « !OK ! SO : » avant d'orienter la discussion vers la thématique ci-contre au moyen d'une question.

				<p>du temps, par analogie avec leur lieu de travail, fortement dominé par la culture de travail allemande, où cette approche convient parfaitement. En effet, les collègues allemands sont plus dans l'exécutif.</p> <p>4) Škoda-PL confirme les dires de Škoda-KK : étant confrontés à d'autres cultures à travers sa profession, Škoda-PL a également dressé le même constat : les portugais et les coréens notamment ne sont généralement pas non plus capable de travailler sous pression.</p> <p>5) Enseignement du projet Škoda pour Škoda -KK concernant l'approche managérial à adopter avec des français :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tracer les grandes lignes directives de la coopération, définir un calendrier avec les milestones et deadlines principales.</li> <li>- Ne pas aller delà de ce cadre général, laisser un espace de liberté quant à l'organisation et le rythme du travail personnel, ne pas multiplier les mesures de contrôle.</li> </ul>	<p>proprement parlé au sein d'un même milieu professionnel, les différences de méthodes de gestion du travail entre l'équipe WHZ et l'équipe Škoda ne seraient-elles pas d'autant plus accrues que ce projet est aussi la confrontation du monde de la recherche/scientifique et due la culture de l'entreprise ?</p> <p>Par conséquent, il convient de se demander si la comparaison avec les allemands ici est pertinente puisqu'il s'agit de salariés en entreprise et non pas d'enseignants-chercheurs. Pour pouvoir. En effet, la culture et les méthodes de travail des individus au sein d'une même nation varient fortement profession, du niveau de qualification et cursus de l'enseignement supérieur suivis.</p>		
		<b>27b</b>	Caractéristiques culturelles du projet Škoda (42'06 – 42'17)	Professeure1	<p>Professeure1 rappelle la composition de l'équipe Škoda représente une grande diversité en termes de nationalités représentées alors même qu'ils sont rattachés à une université allemande.</p>	<p>- L'équipe Škoda disposait-elle de cette information dès le début du projet ?</p> <p>Si l'équipe WHZ leur a été présentée comme des étudiants allemands, cela justifie d'autant plus la démarche de l'équipe</p>	<p>- Séquence close par « l'épuisement » de la thématique signalé par des interjections répétés « yeah↓ » ponctués de brefs silences</p>

						<p>Škoda d'appliquer des méthodes de travail « allemandes ».</p> <p>- Lors de la toute première mise en contact avec l'équipe Škoda via Skype, il me semble que chacun des membres WHZ s'était présentés individuellement, y compris sur les aspects de la nationalité et du profil linguistique (sans preuve à l'appui cependant puisque l'appel n'a pas été enregistrée).</p> <p>Toutefois, en raison des difficultés pour les interlocuteurs à remplir les objectifs cognitifs de la communication sur un véritable mode de dialogue au cours de cet échange (cf séquences précédentes) et les potentiels clichés culturels fortement ancrés dans l'imaginaire des individus, il paraît peu semblable que le risque de l'amalgame ait été contourné</p>	
XXI – Discussion - L'influence du facteur humain dans la gestion du projet Škoda et les relations interpersonnelles	42'18-45'32	43	L'influence des personnalités individuelles dans la gestion du travail en équipe (42'18 – 42'40)	Professeure1 Škoda-PL	<p>1) Dans tout projet ou travail en équipe se dessinent différentes personnalités propres à chaque individu, lesquelles vont permettre d'optimiser la répartition des rôles au sein du groupe de travail.</p> <p>2) Traits de personnalité capitalisables dans le cadre d'un travail en équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personnes orientées/guidées par les objectifs/les cibles</li> </ul>	<p>Par ses propos de nature théorique, Škoda-PL démontre ainsi un certain niveau de connaissances en terme de management des ressources humaines.</p> <p>Or, dans la pratique, la répartition des rôles au sein de l'équipe Škoda et de l'équipe-projet dans son ensemble n'est pas si limpide → incohérence entre la théorie et la pratique qui démontre la</p>	Ouverture séquence par Professeure1 signalant une transition par « !OK ! hm ::: Another question (...) » avant d'orienter la discussion vers la thématique ci-contre au moyen d'une question.

					- degré d'assiduité des individus - extériorité /timidité	complexité à appliquer ces principes en l'absence d'expérience de terrain.	
		<b>44</b>	Personnalités individuelles identifiées au sein de l'équipe WHZ (42'40 – 43'59)	Škoda –KK Škoda-PP	1) L'équipe Škoda a identifié certains traits de personnalité différents entre chacun des membres WHZ, lesquels ont été un facteur d'influence sur la communication au sein du projet. - WHZ-KK = attitude plutôt passive, personnalité effacée, peu de prises de positions et d'initiatives. - WHZ-TW = attitude passive, très peu présents dans la communication. - WHZ-CM = interlocuteur principal, plus engagée dans la communication, participe à la processus la prise de décision. En fonction de ses différentes personnalités, l'expérience des membres Škoda ont été vraiment différentes selon leur interlocuteur du côté de l'équipe WHZ	Beaucoup d'hésitation et d'erreurs lorsque Škoda-PP cite les noms de ses homologues de la WHZ : « Thomas (.) bal bla bla i don't know »; “hmm:: Michelle:: hmm::” → cf séquences 27a et 33	Séquence dans la continuité thématique de la précédente Ouverture marquée par un léger déport de l'objet central des échanges tenus
		<b>45</b>	Personnalités au sein de l'équipe Škoda et leurs influences sur la communication (44'00 – 44'48)	Škoda-PP Škoda-KK	1) La répartition des rôles au sein de l'équipe Škoda s'est rapprochée au mieux des atouts personnels de chacun : 2) Škoda-PP = personne la plus expérimentée du groupe en terme d'âge, de carrière professionnelle et d'expérience dans la gestion de ressources humaines → rôle de	La méthode prétendue de répartition des ressources humaines ne coïncide pas avec les propos tenus: - tel que décrit ici, le lien entre personnalité et rôle dans le projet n'est pas toujours explicitement démontré ;	Séquence dans la continuité thématique de la précédente Ouverture marquée par un léger déport de l'objet central des échanges tenus

				<p>représentant et porte-parole « officiel » pour le groupe auprès de l'équipe WHZ, voire de la personne « autoritaire » pour l'ensemble de l'équipe-projet</p> <p>3) Škoda-FS = plus en retrait, rôle d'assistance sur les diverses tâches qui ont émergés dans la progression du projet</p> <p>4) Certains ont été en charge d'élaborer la présentation bilan du projet</p> <p>5) D'autres avaient été missionnés à porter assistance à l'équipe WHZ dans l'élaboration du questionnaire</p> <p>6) Škoda-KK était partiellement en charge d'entretenir la communication avec WHZ-CM par des moyens plus directs (appels, sms) dans l'objectif de fluidifier la communication et d'accéder plus rapidement à certaines informations.</p>	<p>- certaines personnes ont en effet un rôle bien défini alors d'autres champs de responsabilités semblent beaucoup moins bien délimités</p> <p>- vocabulaire approximatif et tournures de phrase brouillonnes « X was making some support behind », « some guys were trying to provide with the questionnaire »</p> <p>→ cf séquences 6b, 7, 34, 43</p> <p>1) Škoda-PP n'a surement pas assumé à cette position du seul fait son expérience professionnelle mais également de son assurance personnelle, telle que cela a été perceptible dans la communication dans le contexte du projet Škoda ainsi que dans cet enregistrement, au travers du volume et du ton de sa voix, de sa prestance orale, de l'appropriation du temps de parole, mais aussi dans son style rédactionnel dans la communication par mail.</p> <p>5) Si les propos tenus sont véridiques, nous n'avons jamais été informés de l'existence de personnes officiellement en charge de nous fournir une aide à l'élaboration des questionnaires</p>	
--	--	--	--	---	--	--

						<p>d'enquête et nous n'y avons par conséquent jamais fait recours.</p> <p>6) Selon mon propre point de vue, le facteur humain a vraiment joué un rôle dans ma relation avec Škoda-KK : la « compatibilité » des personnalités a permis d'instaurer un climat convivial, facteur mélioratif considérable pour le fonctionnement de la communication et du travail en équipe.</p> <p>6) Confirme l'existence de plusieurs canaux de la communication, dont certains privés</p> <p>→ cf séquence 32</p>	
		<b>46</b>	Progression des relations humaines entre les équipes Škoda et WHZ (44'48 - 45'32)	Škoda-PL	<p>1) Škoda-PL a constaté une nette amélioration des relations avec WHZ-CM, passant d'un rapport plutôt formel, froid caractérisé par une communication clairssemée vers un rapport plus humain, fondé sur l'écoute mutuelle, l'attention portée à l'autre et l'adaptation à ses besoins.</p> <p>2) Škoda-PL regrette que cette amélioration soit survenue en phase finale du projet</p> <p>Škoda-KK approuve les dires de son collègues et confirme avoir vécu une expérience similaire.</p>	Données indexicales illustrant l'importance du facteurs humain et des relations humaines dans tout travail en équipe.	- Ouverture séquence marquée par l'alternance de locuteur et de thématique
XX- Discussion - L'influence du facteur culturel	45'32-47'37	<b>47</b>	Différences de cultures universitaires (45'32 – 47'37)	Professeure1 Škoda –PL	<p>1) Professeure1 questionne l'avis des étudiants : dans quel mesure les différences entre les formations de l'enseignement supérieur</p>	2) l'Absence de réponse de la part de l'équipe Škoda peut signifier qu'ils n'ont pas identifier cette problématique et n'ont par	- Ouverture séquence inauguré par une question de Professeure1 orientant

dans la communication (part. 2)				Škoda –KK Škoda –FS ou Škoda-TH	2) Les étudiants Škoda ne semble d’abord pas comprendre la question de Professeure1 et ne trouvent finalement pas de réponse spontanément. 3) Différences identifiées par Professeure1 : Asynchronisme du rythme des cours et calendrier universitaire. Ce décalage amène à ce que les étudiants ne soient pas sur un pied d’égalité en ce qui concerne la charge de travail outre le projet Škoda, en fonction de périodes d’examen respectives.	conséquent pas conceptualisé et formalisé ce facteur. 1) Différences multiples : - modalités d’organisation des études : alternance vs. Formation initiale - filières suivies et disciplines majeures (sciences techniques vs. Sciences humaines) - culture universitaire, méthodes pédagogiques appliquées te organisation des études supérieures propres à chaque pays (Allemagne vs. République Tchèques avec de possibles influence du système universitaire français de la part de l’équipe WHZ°	le débat vers la thématique mentionnée ci-contre.  - Séquence close par un blanc de quelques secondes
XXII – Parenthèse	47’37-48’53	48	Documents et Informations relatives au projet transmises aux professeurs de l’Université Škoda (maître d’ouvrage) (47’37 - 48’53)	Professeure1 Škoda-PP Škoda – PL Škoda- FS ou Škoda -PH	Récapitulatif des documents liés au projet que les étudiant Škoda doivent soumettre à Professeure1 incessamment sous peu : - l’ensemble des questionnaires renseignés tels que soumis à l’équipe WHZ - le livrable du projet une fois finalisé par l’équipe WHZ - les essais sur le thème des Critical Incidences rencontrées par les étudiants au contact de leurs homologues dans le déroulement du projet Škoda. Chaque étudiant doit relater par écrit 3 situations de Critical Incidences.	Me permet de connaître quelles sont les informations que les professeurs de l’Université de Mlada Boleslav ont à disposition concernant le projet Škoda étant donné qu’elles y sont aussi assimilées via leur rôle de donneur d’ordre/ maitre d’ouvrage et éventuellement de coordinateur/superviseur de l’équipe Škoda.	- Séquence ouverte par une question de Škoda-PI invitant ses professeurs à s’exprimer

XXIII – Critical Incidence	48'53-55'36	49	Critical Incidence – Apport théorique (48'53 – 50'39)	Professeure1 Škoda – PP	<p>1) Une Critical Incidence est un moment et non un process Ex : La décision de Škoda-KK de démarrer sa caméra lors de sa conversation Skype avec WHZ-CM marque le moment critique à partir duquel les relations entre les deux interlocutrices ne furent plus les mêmes</p> <p>2) Une Critical Incidence est un instant t critique qui sera capitalisé dans la mémoire de l'individu en tant qu'enseignement. Cette expérience devrait ensuite amener l'individu à contenir ses réactions spontanées et à modifier ses comportements en cas de confrontation à de situation similaires.</p> <p>3) Une Critical Incidence peut être associée à une expérience positive ou négative</p>	Piste de recherche : La définition de Critical Incidence faite ici par Professeure1 doit être complétée et comparée avec la littérature disponible sur ce concept.	- Professeure1 rebondit sur ces propres propos pour aborder une nouvelle thématique
		50	Critical Incidence – Exemple (50'40 – 55'36)	Professeure2 Professeure1 Škoda –FS ou Škoda - TH	<p>1) Professeure2 illustre les propos théoriques de Professeure1 par un exemples concret basé sur une expérience personnelle Lors d'un contrôle aux frontières à l'entrée sur le territoire américain, Professeure2 est choquée par le reproche infondée d'un agent douanier selon lequel elle voyagerait seule au dépend du salaire mari.</p> <p>2) Cette anecdote a les caractéristiques d'une Critical Incidence :</p>		<p>- ouverture de la séquence dans la continuité thématique de la précédente ; la manière d'aborder cette thématique change : de l'approche théorique et distancée à une approche personnalisée et concrète.</p> <p>- Séquence close par Professeure1 par la répétition</p>

					<p>- La sujet se rappelle parfaitement la scène dans ses moindres détails</p> <p>- Sa réaction face à ce type de situation a changé : elle sait désormais que dans la société américaine et particulièrement lors de contrôle d'identité ; être une femme étrangère seule est considéré comme suspect.</p> <p>- Comportement : la sujet sait qu'elle doit contenir ses émotions lors de contrôle aux frontières.</p> <p>-Enseignement : cette anecdote est une illustration concrète d'un fiat sociétal, à savoir la place et la perception et de la place de la femme dans les diverses cultures.</p>		<p>d'interjections et expressions courtes à voix basse « &lt;&lt;p&lt; ok&gt;&gt;», « &lt;&lt;p&lt;That's it &lt; » , ponctuées de blancs indiquant ainsi que le locuteur est allée au bout du développement de sa pensée.</p>
<p>X – Enseignements de l'expérience Škoda - Suggestions de points d'amélioration des méthodes de gestion de projets pour en cas de futures situations similaires (part.3)</p>	<p>57'24-57 '56</p>	<p><b>51</b></p>	<p>Enseignements du projet Škoda pour la vie professionnelle des étudiants Škoda (57'24 - 57 '56)</p>	<p>Professeure1 Škoda –KK Škoda-PL Škoda – FS Škoda – TH Škoda -PP</p>	<p>1) Škoda-KK : Faire attention au vocabulaire utilisé, aux tournures de phrases et au ton de la voix dans une situation de communication à distance avec d'autres collègues/prestataires/partenaires. En particulier dans le cas où d'une collaboration nouvelle, qu'aucune autre forme de contact physique n'existe entre ces coéquipier, voire qu'il n'y ait pas possibilité d'utiliser des ITC visio.</p> <p>2) Škoda-PL/Škoda-FS/ Škoda-TH: toujours commencer un projet ou un travail en équipe par un kick-off meeting, surtout dans le cas où les équipes sont dispersées sur plusieurs zones géographique. Cela est</p>	<p>Škoda –PP dit ne pas vraiment parvenir à trouver quel enseignement tiré de cette expérience et ne pense pas non plus savoir eu affaire à un cas de Critical Incidence.</p> <p>→La question arrive trop tot pour le sujet qui n'a pas encore eu le temps de prendre du recul ?</p> <p>→ Le sujet est plus âgé : esprit moins « malléable » ?</p> <p>→ Le sujet suit une formation de type technique en alternance, réalise des tâches de nature plus exécutive et ce depuis au moins une décennie : moins habitué au exercices de distance analytique et métaréflexion ?</p>	<p>- Séquence ouverte par Professeure1 par l'interjection « !OK ! » signalant le passage à une autre thématique, ; suivie d'un question invitant les étudiants Škoda à s'exprimer sur la thématique ci-contre.</p>

					<p>beaucoup plu simple pour établir le cadre général de la coopération et surtout beaucoup plus sain pour les relations interpersonnelles au sein du groupe.</p> <p>Autrement, il est quasiment impossible de mener un projet à terme avec succès.</p> <p>3) Škoda –PP : pratique de l’anglais.</p>	<p>→ Le binôme désigné de Škoda-PP a été WHZ-KK, de nationalité tchèque également : choc culturel moindre ?</p> <p>3) Le point mentionné par Škoda –PP est davantage une compétence qu’un enseignement.</p>	
XXIV – Gestion du multilinguisme	57’57–58’45	52	Politique linguistique au sein du projet Škoda (57’57 – 58’45)	Škoda-PP Škoda-KK	<p>1) Škoda- PP a exigé de ses coéquipiers qu’il ne s’exprime qu’en anglais dans la communication avec l’équipe WHZ.</p> <p>2) Aussi, Škoda-PP a ordonné que tous les questionnaires d’enquête soient renseignés en anglais bien que les membres Škoda avaient la possibilité de le faire en tchèque.</p> <p>3) Bien que WHZ-KK, binôme et point de contact principal de Škoda-PP, ce dernier a tenu à ce que les deux protagonistes continue à communiquer en anglais</p>	<p>1) Élément de contexte : WHZ-KK est de nationalité et langue maternelle tchèque. Cela représentait donc une potentielle tentation pour les membres de Škoda de ne s’appuyer exclusivement sur WHZ-KK pour pouvoir s’exprimer en tchèque.</p> <p>→ approche pertinente puisqu’elle permet en principe de n’exclure personne de la boucle et de garantir l’accès à l’information pour tous via l’usage d’une Lingua Franca commune. (en effet, WHZ-CM et WHZ-TH n’ont aucune connaissance du tchèque).</p> <p>→ Toutefois, il paraîtrait tout aussi pertinent de ne pas définir une politique trop rigide, afin de pouvoir autoriser l’alternance en tchèque en cas d’incompréhensions insolubles afin de ne pas mettre la coopération en danger.</p> <p>3) L’historique des échanges de mails entre Škoda-PP et WHZ-</p>	- Ouverture séquence marquée par un l’alternance de la thématique abordée.

						<p>KK, ainsi que l'appels enregistré qui m'ont été fournis par WHZ-KK à postériori du projet sont tous en tchèque.</p> <p>Il est cependant possible que tous les échanges ne m'aient pas été restitués.</p> <p>→ À l'image de bien des politiques linguistiques, les discours officiels sont éloignés de la pratique.</p> <p>2) Ce fait en revanche est bien véridique, données à l'appui.</p>	
XXV - Clôture de la session	58'46-59'28	53	Idem	Professeure1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remerciements</li> <li>- Discussions anodines (hors-sujet)</li> <li>- Rires</li> <li>- Brouhaha</li> </ul>		<p>- Séquence ouverte par Professeure1 « !OK ! :- ) » sur un ton chaleureux typique pour clôturer une session avec des remerciements.</p> <p>- Fin de la séquence par l'arrêt de l'enregistrement.</p>

## VI - Conventions de Transcription GAT 2

### Sequential structure

[       ]                    overlap and simultaneous talk

### In- and outbreaths

°h / h°                    in- / outbreaths of appr. 0.2-0.5 sec. duration

°hh / hh°                in- / outbreaths of appr. 0.5-0.8 sec. duration

°hhh / hhh°             in- / outbreaths of appr. 0.8-1.0 sec. duration

### Pauses

(.)                        micro pause, estimated, up to 0.2 sec. duration appr.

(-)                        short estimated pause of appr. 0.2-0.5 sec. duration

(- -)                     intermediary estimated pause of appr. 0.5-0.8 sec. duration

(- - -)                  longer estimated pause of appr. 0.8-1.0 sec. duration

(0.5)/(2.0)              measured pause of appr. 0.5 / 2.0 sec. duration (to tenth of a second)

### Segmental conventions

and\_ uh                 cliticizations within units

uh, uhm, etc.         hesitation markers, so-called "filled pauses"

:

lengthening by about 0.2-0.5 sec.

::

lengthening by about 0.5-0.8 sec.

:::

lengthening by about 0.8-1.0 sec.

### Laughter and crying

haha, hehe etc.        syllabic laughter

((laughs)), ((cries))    description of laughter and crying

<<laughing>>         laughter particles accompanying speech with indication of scope

<<:-)> so>             smile voice

### Continuers

hm, yes, no, yeah	monosyllabic tokens
hm_hm, ye_es	bi-syllabic tokens

### Accentuation

SYLlable	focus accent
! SYL ! lable	extra strong accent

### Final pitch movements of intonation phrases

?	rising to high
,	rising to mid
.	falling to low

### Pitch jumps

↑	smaller pitch upset
↓	smaller pitch downstep
↑↑	larger pitch upset
↓↓	larger pitch downstep

### Loudness and tempo changes with scope

<<f> >	forte, loud
<<ff> >	fortissimo, very loud
<<p> >	piano, soft
<<pp> >	pianissimo, very soft
<<all> >	allegro, fast
<<len> >	lento, slow
<<cresc> >	crescendo, increasingly louder
<<dim> >	diminuendo, increasingly softer
<<acc> >	accelerando, increasingly faster
<<rall> >	rallentando, increasingly slower

### Other conventions

((cough))	non-verbal vocal actions and events
<<cough>>	idem with indication of scope
( )	unintelligible passage
(xxx), (xxx xxx)	one or two unintelligible syllables
(may i)	assumed wording
(may i/might i)	possible alternatives
((...))	omission of transcript
<< surprised>>	interpretive comment with indication of scope

## VII – Transcription d’extraits de l’entretien avec Škoda-KK

### E1 – Conception de l’objectif projet selon Škoda-KK

- {01:00} 0002 **Skoda-KK** °hh the beginning was a little bit confusing↓
- {01:04} 0003 Yes↑ because we started nobody knows A::ND U::H i find ou:t tha:t
- {01:09} 0004 nobody from us has cle::ar\_u:h direction what to do ↓
- {01:13} 0005 THA:t↓ °h After this when we find out or (-) <<p> I find out↓>
- {01:19} 0006 that is not impossible to: provide you with the uh (.) with the deadlines like we are doing for that work
- {01:24} 0007 °hh u:h with my colleagues we are writing (-) it started to be better
- 

### E2 – Point de vue de Škoda-KK sur la gestion des outils de communication et leurs impacts

- {01:30} 0008 because we (.) uhm not\_uh long °h not writing long emai::ls (.) YOU know what i mean ↓
- {01:35} 0009 [hm hm] °h so after this when we started to be get in touch
- {01:38} 0010 uh more in\_in the form you know
- {01:41} 0011 that uh you (.) you write me something i write you something
- {01:44} 0012 it's more flexible↓ (1.0)
- {01:46} 0013 SO I think↓ that this is the better way↑
- {01:49} 0014 And ALso from my point of view the BIG step was when we
- {01:54} 0015 saw each other for example on the Skype yeah↓
- {01:57} 0016 now I know that your are in my pocket bu:t (1.0) ok↓ <<sors son telephone de sa poche et regarde la camera>>((laugh))> [((laugh))]
- 

### E3 – Point de vue de Škoda-KK sur la différence entre le culture du travail d’étudiants en alternance versus celle d’étudiants en formation continue

- {03:00} 0019 **Skoda-KK** HM↓ HOnestly there is a big difference between YOU (.) as a guys (.) who are not working [hm↑]
- {03:06} 0020 A::nd between us who are working and studying [hm↓]
- {03:10} 0021 i think so that we have different (1.0) u:::h
- {03:15} 0022 °h different wa:y u:::h of preparing yeah↑ for example you have all day
- {03:21} 0023 °h And sometime you don't have to go through at work and subject and something like this

{03:25} 0024 And at Skoda auto it's working like this↓ you are the:::re

{03:29} 0025 at least nine hours TEN↓ (-) °h yes↑

{03:32} 0026 °h so after this we are going ho:me °h and we have to communicate

{03:36} 0027 at\_uh (0.5) eight (-) six six (.) seven o'clock (.) pm something like this

{03:42} 0028 °h so this is different↑

{03:44} 0029 °h And the management from (.) your si:::de (0.5)

{03:48} 0030 °h from OUr side(.) °h is that we were more pushy you know

{03:52} 0031 from the beginning for example I can see that myself

{03:55} 0032 that\_uh i was pushing you a little bit more because i was trying to find

{03:59} 0033 a da:te to (xxx xxx xxx) and (.) you know↓ (.) just running

{04:04} 0034 well after this i find out that this is not working a little bit with you ((laughs))

{04:08} 0035 <<laughing> because> (.) you don't have it as a work

{04:10} 0036 you\_you have it as a subject a:nd you have different tempo of your lives ((laughs)) [(laughs)]

{04:14} 0037 <<laughing> in this case that we are > (0.5)

{04:16} 0038 °hh SO::: I think so that the management (.) was O:K:

{04:20} 0039 BUT↑ (.) we just have different sees between our↑ (.) uh lives

{04:26} 0040 and your lives↓ yeah↑ °h because you are student and we are student and full employed↓

{04:30} 0041 °hh and most of us is young and for example for me

{04:34} 0042 it's the first (.) hm (.) it's the beginning of a master degree when I am in combination for

{04:39} 0043 °h studying and working↓ SO i am trying to find also some balance [hm (.) ok↓ (.) ok↓]

#### E4 – Ressenti de Škoda-KK sur l'engagement des membres de l'équipe WHZ dans la communication et le projet

{05:19} 0045 **Skoda-KK** °h HOnestly ((laughs)) I\_I don't know how it is working or how your COLleagues are working yes↑ [hm hm↑]

{05:25} 0046 BU::T\_U:H °h i have possibility just (.) to be get in touch only with you↓

{05:29} 0047 ((laughs)) [hm:: hm hm yes↑ ((laughs))]

## E5 – Perception de Škoda-KK sur l'impact de l'interculturalité dans la coopération entre les équipes Škoda et WHZ

- {05:32} 0048 SO↓ (.) i know you↓ (.) and you're from France if am i right [yes↓]
- {05:36} 0049 And uh (.) hm hm↓ SO:: i think so tha::t\_uh (-) <<p> cultural differences>
- {05:42} 0050 you are not ((laughs)) uh (2.0)
- {05:46} 0051 my my feeling↓ you::: don't like to have some timeli::nes deali::nes and something like this
- {05:52} 0052 some (-) more (-) you know (.) because our compagny
- {05:56} 0053 it's german Skoda so it likes some deadlines <<laughing> you know> so everyday we are provided
- {06:01} 0054 everybody they always provide us with deadlines
- {06:05} 0055 °h and also i built it on it↓ (.) on this base↓ [hm hm↑]
- {06:08} 0056 but YOU::: but (0.5)
- {06:11} 0057 there have been (.) Differences but I don't think so that it is culture
- {06:15} 0058 I think so that this is the difference of course that you are student (.) [ok↑] full student [ok↑]
- {06:19} 0059 And we a:re (.) some mischung of everything <<laughing> you know> [((laughs))]

---

## E6 – Retour de Skoda-KK sur la gestion de la communication et l'impact des ICT sur celle-ci

- {07:41} 0061 **Skoda-KK** from the beginning i (.) from my point of you I wasn't so much listening to you↓
- {07:46} 0062 listening↓ uh (-) listening close like uh what do you nee::d
- {07:51} 0063 °h what uh\_uh mo(.) more closely if you understand what I mean [yes I know what you mean]
- {07:55} 0064 YES↓ but NOW (.) since we are more get in touch with the SMS and everything
- {07:60} 0065 we can (.) everything more(0.5)
- {08:03} 0066 put (-) so confortable to you: to me:
- {08:06} 0067 and everything is (.) more FAster (-) [ok ok] than it was at the beginning
- {08:11} 0068 but (.) yes there is some differences bu::t
- {08:15} 0069 because of the different type of communication↓ [ok↓ hm hm↑ ok↓]
- {08:19} 0070 because it was (.) BIg emails(.) like liebenbrief ((laughs)) [((laugh))]
- {08:24} 0071 NOw we are short sms, fast call skype and everything i::s [ok] running

## E7 – Skoda-KK donne des précisions sur la situation des étudiants de l'équipe Škoda

- {13:54} 0073 **Skoda-KK** and the other members so:: were they communicating with you↑
- {13:57} 0074 I\_I am not going to provide any of this answer it is just for me because you kno::w
- {14:01} 0075 i\_i would like to know↓
- {14:03} 0076 °hh because everybody is sitting (.) some\_somebody in Mlada Boleslav somebody in Pra::g
- {14:08} 0077 A:ND (0.5) sometimes (0.5) one per month we can see at school↓
- {14:13} 0078 so it's really (-)
- {14:14} 0079 **WHZ-CM** !oh! !ok! I didn't know that you was never together and that's why↑↑ oh ok

---

## E8 – Échange entre Skoda-KK et WHZ-CM sur le rôle de WHZ-Prof et Škoda-Prof1 dans la gestion de la communication

- {29:24} 0081 **WHZ-CM** Actually: (.) i think YOur teacher and MY teacher also know that you are very implicated in this project that you're like (.)
- {29:30} 0082 a kind of (.) SERious person (.) a re(.) a reliable person↑ (.) so:::
- {29:35} 0083 because eu:h at the very beginning you know euh that's (-) my teacher tells (.)
- {29:40} 0084 tells me that I should communicate(.) try to communicate with you becau::se (-)
- {29:45} 0085 it was a recommendation from your teacher
- {29:48} 0086 <<p> ok> she thinks (.) she thought you (.) she THought you was you was a reliable person
- {29:54} 0087 and (-) you are so↓(.) so I think (.) yes
- {29:57} 0088 **Skoda-KK** <<acc> it was> it was because we were get in touch with Skoda-Prof.
- {30:01} 0089 i was trying to call her on her phone and writing her emails
- {30:04} 0090 that I would like to have it put into more details what it is your output
- {30:08} 0091 because you told me that °h U:::H
- {30:10} 0092 this subject is really important for you↓ [hm hm]
- {30:13} 0093 and it's not for some small peanuts of credits [hm hm ok↓]
- {30:17} 0094 so for this reason i've been get in touch with Skoda-Prof1 but she:: can't tell me nothing
- {30:23} 0095 °h BUT(.) she gives me just some advice↓

## VIII – Transcription d’extraits de l’entretien avec Škoda-FS

### E1 – Vision de Škoda-FS sur la gestion du projet dans son ensemble

{02:04} 0001 **Škoda-FS** So:↓ the way how we are organizing the project↑(0.5)

{02:07} 0002 well↓ actually what i can see↑(.) there is a (.) really: (.) huge (.) discrepancy↑ between the thinking about the project ↓

{02:15} 0003 becau:se I I I don't mean↑ i don't mean↑ it bad

{02:17} 0004 but actually in the: first time when we have been presenting the project

{02:20} 0005 we were thinking that there were some <<p> let's say > ongoing project

{02:24} 0006 and there will be just let's say at the: (.) the LAST step of the project

{02:28} 0007 there will be some\_hm consultation (.) of people from skoda↓ That should be us↓

{02:32} 0008 and actually we didn't know that the project i:s: (.) NOT running yet, that the project is at the: beginning phase

{02:37} 0009 So may be that's causing hm::: (0.5)

{02:39} 0010 May be that's causi::ng\_hm not not the troubles

{02:42} 0011 But that's causing that it is really hard to get something↓

{02:44} 0012 because since we are all working there is a little (0.5)

{02:47} 0013 HM:: (-) there is\_uh little (0.5) (pretty little) time left

{02:50} 0014 So:: actually we are trying to do our best↑ i hope you know ↑

{02:54} 0015 but also it is really far not easy to find the time↓

---

### E2 – Ressenti de Škoda-FS sur l’impact sur l’utilisation d’une langue véhiculaire dans la communication

{07:19} 0018 **WHZ-CM** A:ND also you mention that we aren't speaking our mother tongue↑ and °hh

{07:23} 0019 for YOU to what extend the fact that we not (.) we are not both speaking our mother tongue

{07:28} 0020 could have (.) impe:de or could have impact on the communication↑

{07:32} 0021 **Škoda-FS** (0.5) °hh (0.5)

{07:34} 0022 well actually for fo:r for ME for my si::de

{07:36} 0023 i woudn't say that it impacts me somehow↓

{07:39} 0024 There is no:::\_hm negative or positive effect.

{07:42} 0025 Because I::: spea:k\_hm from monday to friday i  
speak in english (.) or actually in german

{07:47} 0026 So le'ts say taht i am really use to (0.5) not  
to speak in my mother tongue and to use the::  
english language↓

---

### E3 – Ressenti de Skoda-FS sur les différences culturelles et leurs impacts sur l'organisation du travail

{09:37} 0028 **Škoda-** <<acc> i would say i >(.) i would say that  
**FS** MAYbe (-) from our side

{09:41} 0029 (1.0) we are really like\_hm:: (0.5)

{09:43} 0030 we are really thinking that there is\_hm a lot  
of lot of time for everything

{09:47} 0031 because that is a kind of hm (.) typical (.)  
czech nature↓

{09:50} 0032 we have a lot of time for everything (0.5) and  
then (-) when the dealine is coming

{09:54} 0033 we can\_uh do everything that we can (.) we will  
work very hard and we will try to get  
everything fast done

{09:59} 0034 (0.5) well ↓ also this is something that could  
be:: different

{10:03} 0035 while from your part you was trying to work on  
the (.) project constantly

{10:07} 0036 [hm hm] and from small step to small step

{10:10} 0037 BUt\_hm some people do small steps↑ (-) but for  
us is more like to do(.) BIg step and that will  
be fine

---

### E4 – Excuses mutuelles et recul sur l'expérience apportée par le projet

{12:41} 0039 **Škoda-** [ok↓] BUT also i would like (.) I I I would like  
**FS** to thank (.) YOU:::↑

{12:45} 0040 And also apologize that we didn't always reply  
as soon as we could

{12:49} 0041 that it tooks a lot (.) a lot of delay::

{12:51} 0042 and DEfinitely I would say even (-) ok↓(.) this  
project probably doesn't have any (.)  
OUTstanding outcomes

{12:58} 0043 But actually i think that it was a:: was a grEAT  
experience

{13:02} 0044 And really that this projet can do (.) follow us

{13:04} 0045 (xxx xxx) (.) (xxx xxx) forward↑ (.) and  
yes::\_hm

{13:08} 0046 it can brings experience for the future↓ (.) for  
the future (xxx xxx xxx)↓

{13:12} **0047 WHZ-CM** (0.2) <<:-> we::ll (-) thank you fo:r (.) your compliments

{13:15} **0048** and yes <<acc> we do also apologize for our mistakes from our side because at the very end we were so busy that we don't have time to> (.)

{13:21} **0049** respect all the deadline>

---

## IX – Transcription d’extraits du focus group

### E1 – Conception du projet selon l’équipe Škoda

- {01:52} **0002 Skoda-  
KK** at the beggining it was not clear\_uh description of the project
- {01:57} **0003** BUT that will be decribed in the presentation later
- {01:59} **0004** A:ND u:h (.) we have to (.)
- {02:03} **0005** provide students with enough information about skoda auto company↑
- {02:07} **0006** °h U::h BUt honestly from my point of vie:w (-) there were some more deeply ideas about this project
- {02:13} **0007** uh (.) as u::h (--) for example (0.5) °hh
- {02:18} **0008** how we are communicating with them (.) as a::: part of Skoda Auto
- {02:23} **0009** A::ND u:h (.) also this project\_uh desribe differences between students
- {02:29} **0010** who are full-employed A::nd the others who are just only students(.)100% percent↓
- 

### E2 – Répartition des rôles dans l’équipe Škoda

- {03:15} **0011 Skoda-  
PP** at the very beginning we:: just differenciate between the roles (.)
- {03:19} **0012** So we were actually (-) NOt saying exactly you will do this you will do that
- 

### E3 – Répartition des rôles au sein de l’équipe WHZ selon le ressenti de l’équipe Škoda

- {04:45} **0013 Skoda-  
KK** <<p> but(.) if I can tell something > uh: some additional information
- {04:49} **0014** °h u:h yesterday I was calling with the christelle a:::nd
- {04:52} **0015** and (.) we (.) made together some quick overview about the overall projet↑
- {04:55} **0016** °h A::nd uh also this is her idea how it was (.) working
- {04:60} **0017** So she knows our statement
- {05:02} **0018** And that she:: from OUR point of view she was the LEAdEr(.) of their team
- {05:06} **0019** and the rest (.) were trying to (.) were like (.) the support of the team
- {05:11} **0020** but she was the main person there↓ [hm↓]
- {05:13} **0021 Skoda-  
PP** because he (.) she tries actually to organise the things and(.)
- {05:16} **0022** and she was the most active at the very beginning↓
- {05:18} **0023 Skoda-  
FS** °h that was the only perso:n with who I was connected from the zwicka::u (.) the zwickau side

{05:23} 0024

(0.5) I\_I I never i never saw anyone else (.) an  
other pe(.) an other guy [yeah↓] [no↓]

---

#### E4 – Point de vue de l'équipe Škoda sur l'organisation de tâches communes avec l'équipe WHZ (élaboration de questionnaires d'enquête)

{07:40} 0025 Škoda-  
Prof2 did you discuss some hm some possibility that  
(.)

{07:44} 0026 both team would\_uh generate (.) a list of  
question together↑ [<<p>yeah>]

{07:48} 0027 Skoda-  
PP <<p> yeah ↓> (-- ) uh (-)

{07:50} 0028 Skoda-X they they asked us u::h what would be the  
proper questions↓ [hm hm]

{07:54} 0029 we expected that (.) that (.) they will know  
about some things

{07:58} 0030 because they asked us (.) they(.) don't(.)  
the::y didn't know NOthing↓

{08:02} 0031 about (.) about the COMpany (.) about (.) about  
U:S (.) really really nothing↓

{08:07} 0032 Skoda-  
KK but they were asking like for the basic [yeah↓]

{08:10} 0033 you know what u::h they can google [hm↓]

{08:12} 0034 thou:gh (.) it doesn't make a sense because we  
should to provide them with the more deeply  
information

{08:16} 0035 what it is behhi:nd how it is working °h some  
additionnal information

{08:19} 0036 but not the basic stuff what is on the internet  
on wikipedia ↓

---

#### E5 – Ressenti de l'équipe Škoda sur la qualité du travail de l'équipe WHZ

{09:04} 0038 Škoda-  
X for example I::: missed u::h I missed one  
date

{09:08} 0039 u::h the::: official date u::h for the  
announce that will be english

{09:13} 0040 uh that u::h that u:h replace german

{09:16} 0041 and I(.) missed the date I wrote the 2018

{09:19} 0042 and it should be 2020 and the::y

{09:21} 0043 they didn't (.) they didn't (.) u:::h (0.5)  
u:::h

{09:26} 0044 (2.0) ((snap his fingers)) verified

---

#### E6 – Point de vue de l'équipe Škoda sur le degré d'implication des membres de l'équipe WHZ dans le projet

{10:59} 0047 Škoda- but th\_the the the the colleague were really  
 PP  
 {11:03} 0048 this is u:h this u:h WHZ-KK(.) WHZ-KK  
 {11:07} 0049 was actually (.) quite active (.) at the end  
 {11:09} 0050 but it was really after <<laughing> TWO  
 months hmhm of NOT doing MUCH> ((laughs))

#### E7 – Opinion de l'équipe Škoda sur l'implication du contact visuel dans la communication

{20:35} 0052 Skoda- i think the most important is the face-to-face  
 FS contact  
 {20:38} 0053 because i am (.) every single day when I'm (.)  
 meeting the people  
 {20:42} 0054 the colleagues from uhm volkswagen in in  
 germany and the (.) suppliers  
 {20:46} 0055 If (.) we (.) know who is behind the monitor  
 (.) behind the wire (.)  
 {20:51} 0056 it's (.) really (.) more (.) easier to:  
 {20:55} 0057 to get in touch and to (.) SOLve (.) the  
 problems [so I agree]

#### E8 – Opinion de l'équipe Škoda sur la dimension interculturelle au sein du projet

{20:60} 0058 Skoda- A:nd may be for the first ti::me <<p> IT's:: my  
 KK experience> I was trying to push them  
 {21:05} 0059 just the timeline <<acc>((tsh tsh tsh tsh))>  
 [yeah] you know make a timeline [yeah] to be  
 sure that everything will be working but  
 {21:10} 0060 Skoda- maybe they were (.) quite SHOked ((laughs))  
 PP [[(laughs)]] [YEAH]  
 {21:12} 0061 [[(rires et paroles simultnés)]]  
 {21:14} 0062 [[(laughs)]] I was with (.) i was with this  
 WHZ-TH and he was GERman† i was expected it  
 would be a german approach [[(laughs)]]  
 {21:19} 0063 Skoda- <<((laughing) ok so here is the deadline  
 FS [[(laughs)]] it is a deadline>  
 {22:21} 0064 Skoda- !YEAH! But I think  
 PP  
 {22:23} 0065 this way of WORking the the the the GERman  
 STYle‡ it really (.) SOMETHing that you will be  
 learned really NOT at the school‡  
 {22:29} 0066 so you will be:: learn i::t ok going through the  
 some some (.) let's say PROfessional LIfe  
 {22:35} 0067 hm ok:: volkswagen‡ (-) ok: there is some (.)  
 {22:38} 0068 what\_what is on the paper (.) possible†(.) what  
 is not (.) not possible‡ [[(laughs)]]  
 {22:42} 0069 This one you will never be TO::ld at school‡  
 [[(laughs)]]

---

E9 – Retour de l'équipe Škoda sur l'organisation de réunions en présentiel avec l'équipe WHZ

{24:42} 0071 **Skoda-PP** In the middle of the (.) PROject

{24:44} 0072 we actually wanted to organise this (.) let's say physical meeting

{24:48} 0073 to meet with the:em (.) when they were traveling to czech republic to br\_bрно somewhere [NO] [NO:]

{24:53} 0074 [((paroles simultanés))] [NO:::] [to to ceske budejovice]

{24:55} 0075 **Skoda-PP** we actually try to organise this (.) thing to MEE:T really

{24:58} 0076 to see↑ each other

{24:60} 0077 (-) and at the at the at the end it was somehow cancelled and we were just like ok FI::ne

{25:04} 0078 we will do it without that↓ (-)

{25:06} 0079 so so the idea was the::re↓ and we (.) ACTually TRY to

{25:09} 0080 ORgani::se and to discuss this possibility to meet in physical form↓

{25:13} 0081 **Skoda-X** (2.0) but it(.) it was during the week-end and we (.) we

{25:18} 0082 **Skoda-X** yeah it is schoo::l till fou::r and this [yeah school yeah]

{25:21} 0083 and WE wanted ACTually to escape from so::me

{25:24} 0084 **Škoda-Prof2** [((parole et rires simultanés))] <<ff> I KNOW I KNOW> <<f> yeah I know> you told me

{25:28} 0085 **Skoda-PP** [((parole et rires simultanés))] <<ff> SO it was (.) from our point(.)>a nice try:: to do it

{25:31} 0086 and to (.) FIX THIS (.) not to see each other not to

{25:35} 0087 see each other↓ (-) by how it was somehow (.) better↓

{25:38} 0088 (0.2) but at the end it was (0.5) it didn't work↓

---

E10 – Retour de l'équipe Skoda sur la délivrance des résultats du projet par l'équipe WHZ

{26:15} 0090 **Skoda-FS** Yeah↓ at the time being(.) as we are sitting right here right now

{26:18} 0091 we don't know (xxx xxx↑) are not sur:re (.) what is the output of the project

{26:22} 0092 and we have no idea (.) what wi:ll

{26:23} 0093 **Škoda-Prof2** so you don't have the:: [NO] [no]

{26:25} 0094 Skoda- AND this is the one thing I: honestly don't  
 KK understand [<<f>I::>]

{26:28} 0095 Skoda- <<f> I:: send them some emails> [<<f>they are  
 PP just>] though (-)

{26:30} 0096 Skoda- They are JUst student A::nd\_uh she told me that  
 KK she is preparing for the exam↓ (.) with her  
 team↓

{26:34} 0097 OK↓ (.) I understand (.) but we also↓ (0.5)

{26:37} 0098 SO:: it's\_uh (.) [yeah] MAY be (0.5) if they  
 would be (0.5)

{26:41} 0099 little bit coordinate better ti::me (0.5) [hm  
 hm]

{26:43} 0100 <<f> BUT it is also> the output of the project

{26:45} 0101 that (.) we: little bit don't understand the::m

{26:48} 0102 if they CAN be: or not provide us with  
 something in time↓(-) and WHY↓ (1.0)

{27:00} 0103 Skoda- we push them and we ASK them to do it to  
 PP provide us with(.)

{27:03} 0104 to have some let say (.) PA::rt of the  
 presentation of the (.) communication <<f>  
 U::H>

{27:07} 0105 U:H part of the presentation uh so the  
 outcome↓>

{31:49} 0106 Skoda- i know when i wa::s yesterday calling with the  
 KK christelle that

{31:52} 0107 some members of us provide them LAter (.) with  
 the questionnaire

{31:56} 0108 so (-) may be it COUld play the role

{31:58} 0109 but it was (.) what i was trying to: tell you::  
 they should be more flexible↓

{32:03} 0110 you know they have enough time ↓ (-) <<f> Fou:r  
 da:ys> or five da::ys to put it together↓

{32:07} 0111 YES we were LAtE (.) because I think so that  
 they find one argument on their side ↑

{32:12} 0112 °h BUT (.) one the other hand (.) they are JUst  
 students (1.0) <<p> honestly>

[...]

{32:28} 0114 Skoda- AFter (.) a couple of (.) reMINDers (-) we have  
 PP been provided with(.) the questionnaires

{32:33} 0115 it could have been (.) prepared already (.) TWO  
 months Ago:: at the very beginning↓

{32:38} 0116 (0.5) and it uh I was I:\_I was at LEast  
 expecting (.)

{32:42} 0117 <<acc> if they do some analysis that they have  
 been already doing it > (-) for (-)

{32:46} 0118 <<acc> different let's say companies that they  
 have> (-) already (-) the questionnaire REAdy  
 (.) for us↓

{32:50} 0119 if this one is then done [that] <<f> the project is (.) within one month>  
 {32:53} 0120 (1.0) OVe:r (-) and will be (.) satisfied ↓

### E11 – Perception de l'équipe Škoda relatif à l'engagement des membres de l'équipe WHZ dans le projet et la communication

{36:02} 0122 **Skoda-KK** <<acc> on the other there was (.) when we had the FIrst skype  
 {36:04} 0123 they were (.) very passive↓ very passive↑  
 {36:06} 0124 uh it was like ONE HOUR (.) NOTHING  
 {36:09} 0125 they said nothing just WHAT U::H WHAT UH yeah ↑  
 {36:12} 0126 it it was n\_not [<<f>(xxx xx)>] active  
 {37:03} 0127 **Škoda-FS** but but <<acc> I'm sorry to interrupt you> but here we are about the: engagement  
 {37:06} 0128 how it's the person engaged to the project (.)  
 {37:07} 0129 A:ND I mean for them↓ (.)  
 {37:08} 0130 The the VAalue or we can sa::y the something what their recieve for the PROject  
 {37:12} 0131 it's much more VAaluable than it is for us ↓  
 {37:14} 0132 [yeah] [yeah] So↓(.) we woudl expect THEM to be MUch mo::re  
 {37:18} 0133 much more ACTIVE [<<f> (xxx xxx xxx)>] and to care what's ON↑

### E12 – Ressenti de l'équipe Škoda sur l'impact de l'interculturalité dans la gestion du projet

{41:04} 0134 **Škoda-KK** MY colleague who:: is sale manager for France told me  
 {41:07} 0135 HM↓ I have better resu:lt when I stop to push the french guys↓  
 {41:11} 0136 (0.5) ANd (.) just (.) little bit mor freedom↓  
 {41:13} 0137 It was the same with the christelle↓  
 {41:15} 0138 I had the feeling when I STOpped to PUSh her still like <<acc>deadline deadline deadline send me> uh  
 {41:20} 0139 (1.0) <<p> more (xxx)>  
 {41:23} 0140 **Skoda-FS** Yes because for uh (0.5) let's say for germans  
 {41:26} 0141 it's (.) suits perfectly↓ (0.2)  
 {41:27} 0142 when you are pushing them them would say OK↑  
 {41:29} 0143 (0.5) do thi:s and (.) they will do ever\_uh everything↓  
 {41:33} 0144 but we:\_uh (.) fro:m from my job i got the experience with portuge:::se  
 {41:37} 0145 with the: SOuth coreans

{41:39} 0146 A:Nd I should know that NOt(.) every (.) single  
(.) culture o:::r

{41:44} 0147 NAtion a:re is NOT able to work under pressure

{41:48} 0148 <<p> such as germa::n so:::> <<pp> I don't know  
(.) australian>

{41:52} 0149 **Skoda-  
KK** so\_some(.) somebody need to just provi::de with  
the deadline [yeah]

{41:56} 0150 and push them a little bi::t (0.2)

{41:57} 0151 GERman I think so that they are more strict↑

{41:59} 0152 **Skoda-  
FS** let them alone and make their own idea:::

{42:01} 0153 not just (.) told them everythi::ng

{42:03} 0154 **Skoda-  
KK** and she need to just more breath  
<<pp>((laughs))>

### E13 – Ressenti de l'équipe Škoda sur l'impact du facteur humain dans leurs relations avec les membres de l'équipe WHZ

{42:21} 0155 **Škoda-  
Prof2** H\_how do you think (.) how much\_uh

{42:23} 0156 the PERsonality ty:pe↓ (.) influenced (.) the  
project ?

{42:26} 0157 ((...))

{42:56} 0158 **Skoda-  
PP** <<f>I::> would say YES ((laughs)) [((laughs))]

{42:58} 0159 ((...))

{43:15} 0160 when I talk to this WHZ-KK

{43:18} 0161 and we(.) we understood each other like(.)  
qui:te (.) perfectly↑

{43:21} 0162 <<acc> and I was like ok FIne and what do you  
think about this and this and this>

{43:24} 0163 and she was really (0.2) somehow SMOo:th

{43:27} 0164 About this WHZ-TW bla bla bla I don't know

{43:31} 0165 from the (.) at the first let's say: skype  
MEETing

{43:34} 0166 I haven't heard a sigle WOrd↑ from him [yeah]

{43:36} 0167 [((paroles simultanées inaudibles))] <<f> there  
was WHZ-KK uh(.) really (.) few wo:::rds>

{43:40} 0168 A:Nd after that (.) everything was said by

{43:42} 0169 (0.5) miche::lle\_u::h (0.2) miramon

{43:44} 0170 **Skoda-  
FS** christelle [!christelle!]  
[<<laughing>CHRISstelle] [((laughs))]

## **X – Documents joints sur support externe**

Les annexes suivantes sont stockées sur le(s) support(s) externe(s) joint(s) au dossier :

- X.A - L'historique des e-mails échangés entre les sujets d'étude (en anglais) ;
- X.B - L'historique des sms échangés entre Škoda-KK et WHZ-CM (en anglais) ;
- X.C - Le journal de bord de l'équipe WHZ (en français) ;
- X.D - Les enregistrements audio des trois entretiens analysés dans le dossier ;
  - o L'entretien semi-directif avec Škoda-KK (en anglais) ;
  - o L'entretien semi-directif avec Škoda-FS (en anglais) ;
  - o Le Focus Group (en anglais).

En bonus, des données non traitées au cours de cette étude mais en relation avec la question de recherche ont été ajoutées, à savoir :

- L'enregistrement audio d'un appel téléphonique entre WHZ-KK et Škoda-PP (en tchèque) ;
- L'enregistrement audio d'un appel téléphonique entre WHZ-KK et Škoda-PL (en tchèque).