



Parler ma langue

Face à la mondialisation du nucléaire, le défi croissant de la communication.

Serge Gorlin

« C'est comme aux Nations Unies, ici! »

Cette exclamation retentit souvent dans les bureaux et usines du monde entier. Aujourd'hui, les entreprises qui affrontent les marchés mondiaux recherchent le meilleur personnel et les meilleurs savoirs en recrutant au plan international plutôt que local. Cette tendance a été facilitée par l'apparition de l'anglais comme langue universelle qui, à la différence des précédentes « langues mondiales », a pénétré tous les continents et toutes les sphères de la société.

L'industrie nucléaire, malgré ses racines qui plongent souvent dans des programmes militaires nationaux, ne fait pas exception à cette internationalisation. Ont contribué à cette évolution la libéralisation mondiale des marchés de l'énergie et le ralentissement du développement du nucléaire dans les années 80 et 90, après les accidents de Three Mile Island et de Tchernobyl. Face aux pressions économiques, les entreprises ont limité les coûts en réduisant leurs effectifs et en employant davantage de personnel contractuel, dans le pays et à l'étranger. La nécessité de rationaliser a également entraîné, à partir de la fin des années 90, une série de fusions et d'acquisitions. On citera, par exemple, la prise de contrôle par BNFL (British Nuclear Fuels) de la compagnie d'électricité Westinghouse en 1999 suivie, un an plus tard, de l'achat des activités nucléaires d'ABB en Suède, en Allemagne, en France et aux États-Unis.

Au début de 2001, Framatome et Siemens ont fusionné leurs activités nucléaires en France, en Allemagne et aux États-Unis pour créer Framatome ANP. Le groupe a

ensuite acquis, en 2002 aux États-Unis, Duke Engineering and Services.

Les difficultés d'une organisation multinationale

Créer une organisation multinationale, cela présente des avantages, mais cela pose aussi des problèmes culturels et linguistiques, qui peuvent entraver la communication même dans une institution aussi cosmopolite et polyglotte que l'AIEA. Grâce aux travaux déterminants menés par des spécialistes de l'organisation tels que Geert Hofstede, on connaît bien l'influence que la culture peut exercer sur le comportement au travail. La déférence que nous adoptons à l'égard de nos supérieurs, notre préférence pour le travail individuel ou collectif, ou notre tolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté, par exemple, peuvent grandement varier en fonction de nos origines.

Ces travaux ont également montré que l'inaptitude à s'adapter à un environnement multiculturel en abandonnant tout dogmatisme ou en apprenant à comprendre les influences qui sous-tendent la culture d'autres personnes peut être cause de frustrations et de conflits. Un autre inconvénient de l'environnement multinational est la nécessité, pour certains employés, de communiquer dans une langue étrangère, généralement l'anglais. Malgré l'amélioration constante des niveaux d'anglais dans le monde, cela accroît le risque de malentendu, risque qu'a confirmé une analyse des incidents et accidents qu'a réalisée l'Organisation internationale de l'aviation civile (OIAAC).



Fusion de styles

Étude de cas 1 : fusion Framatome/Siemens

La fusion Framatome/Siemens en Framatome ANP montre bien comment intégrer le personnel de deux organisations culturellement et linguistiquement différentes.

Avant la fusion, il a été organisé des ateliers transculturels de formation d'équipes où des cadres supérieurs des deux entreprises ont examiné la structure et la gestion futures de la nouvelle entité. Lors de ces ateliers, des spécialistes ont présenté les différents styles de gestion et d'organisation qui prévalaient dans les entreprises françaises et allemandes. Les participants ont eu la possibilité d'exposer leurs préjugés concernant le caractère national de leurs nouveaux partenaires.

Après la fusion, de nouveaux ateliers de ce type se sont tenus avec d'autres employés afin d'effacer le souvenir des « jours anciens ». L'anglais étant appelé à devenir la langue de travail de la nouvelle entreprise, des cours d'anglais ont été proposés à tous ceux qui souhaitaient améliorer leur niveau.

Ralf Güldner, qui dirigeait, lors de la fusion, le département du combustible nucléaire chez Siemens et est maintenant vice-président exécutif de la division du combustible nucléaire d'Areva, témoigne de l'intérêt de cette formation en aidant les parties constitutives de Framatome ANP à fusionner.

Les activités, bien conçues, ont sensibilisé le personnel aux difficultés qui les attendaient : allongement des réunions (problèmes linguistiques) et style de gestion français – décisions hiérarchiques – étranger aux allemands et aux américains. Ralf Güldner, cependant, estime que les choses se seraient déroulées différemment si la fusion n'avait pas coïncidé avec la renaissance du nucléaire. Si les commandes s'étaient raréfiées et s'il avait fallu licencier et fermer des usines, les différences culturelles auraient pu ressurgir.

Surmonter les obstacles linguistiques

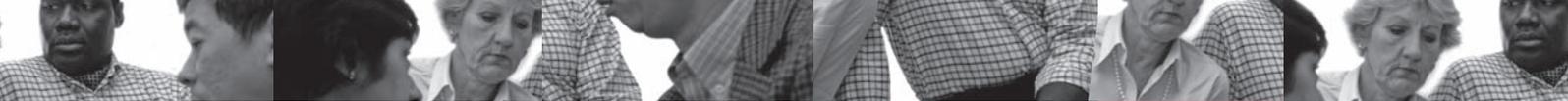
Il existe, pour les organisations qui souhaitent « se mondialiser », des programmes et services de formation éprouvés. Nombre d'entre eux sont utilisés aujourd'hui par les organisations nucléaires multinationales.

Une formation transculturelle peut être un bon moyen d'améliorer les relations et la communication dans des organisations où prévalent des différences culturelles. Les compétences qu'elle produit peuvent également favoriser les relations commerciales avec des partenaires étrangers. Par des exercices, des études de cas et des jeux de rôles, les stagiaires apprennent à ne plus penser de façon ethnocentrique ou stéréotypée. Ils peuvent, en outre, améliorer leur aptitude à percevoir l'aspect culturel du comportement des gens, ce qui les aide à surmonter certains obstacles. En général, les ingénieurs se méfient de ces formations « aux relations humaines », n'y voyant aucun fondement scientifique. Aujourd'hui, pourtant, les entreprises recourent systématiquement à la formation transculturelle pour remporter des marchés ou ouvrir des bureaux à l'étranger.

La formation linguistique peut être un bon investissement pour une entreprise, ne serait-ce que parce que l'apprentissage des langues sensibilise à différentes cultures et aide à comprendre la difficulté qu'il y a à communiquer dans une autre langue. Les cours peuvent prendre diverses formes : intermittents ou intensifs, directs ou téléphoniques, individuels ou en groupe, axés sur l'oral ou sur l'écrit. Les professionnels combinant apprentissage et vie active, les objectifs ne doivent pas être trop ambitieux ; le but est d'acquérir une bonne « connaissance de travail », pas de devenir bilingue. Les cours personnalisés, qui sont en train de devenir la norme, peuvent accélérer cette formation en permettant aux étudiants de se débrouiller dans leur milieu professionnel, lors des réunions et des exposés, et d'acquérir une terminologie spécifique.

Une autre façon de faciliter la communication translinguistique est d'apprendre aux locuteurs natifs à se rendre plus intelligibles par leurs homologues étrangers. Comme le sait quiconque a travaillé dans une organisation multinationale, les locuteurs natifs de la langue de travail d'une organisation ralentissent spontanément leur discours et soignent leur prononciation, remplaçant les expressions idiomatiques et phraséologiques par des expressions standard. David Crystal, spécialiste de linguistique appliquée, a qualifié ce phénomène de bilinguisme dans sa propre langue : on utilise la langue de tous les jours avec les locuteurs natifs et une langue maîtrisée avec les étrangers. Des ateliers de formation peuvent aider les locuteurs natifs à prendre conscience de la langue qu'ils utilisent et à adopter plus rapidement ce « bilinguisme ».

En l'absence de langue commune, les organisations peuvent recourir à des traducteurs et à des interprètes professionnels. Leurs services sont particulièrement recommandés lorsqu'on doit communiquer avec un haut degré d'exactitude. Les interprètes sont également précieux dans les relations d'affaires – négociations, visites d'usines – en raison de leur aptitude à réduire le fossé culturel qui sépare les deux parties. Vu le coût, cependant, de ces services professionnels, certaines organisations sont tentées de « se débrouiller » en faisant appel à des membres de leur personnel qui parlent des



langues étrangères. On a vu, récemment, les limites de cette démarche à la centrale nucléaire de Golfech, en France, lors d'une réunion de confrères de l'Association mondiale des exploitants nucléaires. Là, un coordinateur de projet a estimé pouvoir communiquer directement avec les ingénieurs étrangers. Lors des discussions, cependant, il a réalisé qu'il ne comprenait pas certains accents et n'était pas habitué à parler anglais aussi longtemps.

La mondialisation en marche

Avec les pressions économiques qui poussent à mondialiser l'industrie nucléaire et avec l'internationalisation fortement préconisée de certaines parties du cycle du combustible qui présentent un risque de prolifération, les compétences transculturelles et la maîtrise de l'anglais vont devenir indispensables aux administrateurs et ingénieurs du nucléaire.

Ceux qui travaillent dans des organisations internationales oublient parfois que ces compétences ne sont pas encore la norme dans l'industrie et peuvent être difficiles à acquérir dans une installation nucléaire isolée, loin de tout centre urbain multiculturel. Elles se développeront, l'anglais devenant, dans les systèmes d'enseignement, une compétence de base comme le calcul et la lecture, et les voyages et déplacements à l'étranger se multipliant. En attendant, il faut que les responsables des ressources humaines proposent des formations appropriées et qu'au besoin il soit assuré des services professionnels de traduction et d'interprétation.

Un bon moyen, pour les cadres présents et futurs, d'améliorer leurs compétences transculturelles tout en apprenant les diverses facettes de l'énergie nucléaire est de participer à l'un des programmes de l'Université mondiale du nucléaire (UMN). Durant six semaines, par exemple, le séminaire d'été qui se tiendra à Daejeon (Corée du Sud) en juillet-août 2007 réunira plus d'une centaine de jeunes professionnels du nucléaire et d'étudiants de troisième cycle de plus de 35 pays. Ceux-ci feront suite aux 163 boursiers de l'UMN originaires de 40 pays qui ont participé à de précédents séminaires à Idaho Falls et à Stockholm. Les séminaires de l'UMN comprennent des conférences données par d'éminents experts de l'AIEA et de l'industrie, des exercices d'entraînement au leadership et des visites techniques.

D'autres manifestations, que l'UMN organisera à Londres en 2007 et 2008, mettent également en avant la participation d'un vaste éventail d'apprenants originaires de pays développés et en développement. Ce seront notamment des forums pour responsables politiques et conseillers scientifiques, et des stages d'introduction pour cadres rejoignant l'industrie nucléaire en provenance d'autres secteurs.

Serge Gorlin (gorlin@world-nuclear.org), journaliste et analyste à l'Association nucléaire mondiale (Londres), est l'auteur de Nuclear English, Language Skills for a Globalizing Industry (WNU Press), premier manuel d'anglais destiné à l'industrie nucléaire.

Enseignements d'un arrêt non programmé

Étude de cas 2 : centrale nucléaire de Sizewell

En mai 2001, un arrêt forcé à la centrale nucléaire de Sizewell, au Royaume-Uni, a révélé les problèmes que peut poser la mondialisation lorsque différentes nationalités collaborent à un projet.

L'arrêt est intervenu peu après qu'un nouveau consortium appelé FMA (deux compagnies britanniques et une multinationale française) a remporté le contrat de maintenance et de rechargement de Sizewell. Une petite équipe anglo-française a été constituée pour réaliser le travail, qui consistait notamment à retirer un goujon grippé de la cuve d'un réacteur et à réparer la bride et l'anneau de retenue de la cuve.

Très rapidement, il est apparu au responsable de FMA pour le site qu'il existait dans son équipe d'importants problèmes culturels et linguistiques. Premièrement, il n'avait pas assez d'employés bilingues pour en affecter un dans chaque équipe. Cela posait un problème de sûreté pour les équipes uniquement françaises présentes dans les zones actives, où elles devaient pouvoir comprendre les annonces transmises par sonorisation.

Pour aggraver les problèmes linguistiques, les travailleurs français n'étaient pas habitués aux procédures et aux systèmes d'assurance-qualité britanniques. Il en a résulté une frustration et une absence d'esprit d'équipe.

Le responsable a réagi immédiatement en réunissant toutes les équipes, exposant clairement ses attentes en matière de sûreté, de signalement des problèmes, de communication et de respect des différentes cultures. Ensuite, il a été affecté à chaque équipe française une personne anglophone qui avait pour tâche d'alerter les travailleurs, par des signaux manuels convenus, lorsque retentissait une annonce dont ils devaient tenir compte.

Un an plus tard, les enseignements de cet arrêt forcé ont été mis à profit lors d'un arrêt programmé de bien plus grande ampleur. Au préalable, tous les personnels FMA affectés au projet ont suivi un programme d'introduction comprenant des éléments de sensibilisation culturelle et de communication.

Des points de vue de l'exploitation et de la sûreté, les deux arrêts ont été parfaitement exécutés. Dans son rapport, cependant, le responsable concède qu'il a été difficile de créer, au sein des équipes mixtes, de bonnes relations du fait de la barrière linguistique et des différences de culture.