Sous la direction de Sylvaine Hughes,
Danielle Leeman et Bruno Lefebvre

De l'université à l'entreprise : les métiers de l'interculturel

Lambert-Lucas

La prise en compte des diversités culturelles et de leurs effets sur l'individu et sur les groupes n'est pas nouvelle, mais la mondialisation a obligé les entreprises à rechercher – dans leur propre intérêt – des modalités appropriées pour les intégrer au bénéfice de leur stratégie de développement.

L'installation de filiales à l'étranger, les fusions, les acquisitions, les délocalisations ont montré – parfois au prix de cruels échecs – que la reconnaissance des représentations, des conventions et des valeurs des Autres est préférable à l'ignorance ou au déni. En effet, nos propres us et coutumes n'ont rien d'universel – ni aucun titre à y prétendre.

Dans les conflits en cours, locaux ou globaux, les « injustices culturelles » prennent le pas sur les affrontements socio-économiques et politiques classiques. L'heure est à l'équité de traitement des individus, au respect de leurs statuts personnels, principalement linguistiques, ethniques, de genre et de religion. Le respect de la part culturelle des droits de l'homme ne requiert aucune transformation du système. Davantage : outre le développement économique, il permet d'améliorer les relations entre les peuples.

La recherche universitaire en sciences humaines a évidemment un rôle important à jouer dans l'élaboration des théories, la vérification des méthodes, l'analyse empirique des données culturelles. Qu'est-ce qu'une culture ? Comment saisir les traits de sa propre culture ? Comment comprendre une culture ? Quelle gestion l'entreprise peut-elle promouvoir de la différence culturelle, quel en est le prix et quelles en sont les conséquences ?

Le présent ouvrage fait suite à *L'Interculturel en entreprise : quelle(s) formation(s) ?* (Lambert-Lucas, 2011). Il expose des points de vue théoriques (« 1re partie »), des observations et des témoignages sur la stratégie interculturelle des entreprises (« 2e partie »), des questions de communication verbale et comportementale posées par les différences de contexte culturel (« 3e partie ») et des expériences en matière de formation universitaire (« 4e partie »).

En couverture : 'Shiva as Lord of the Dance' (bronze),
Iris & B. Gerald Cantor Center for Visual Arts, Stanford University, California

DAUPHINE UNIVERSITÉ PARIS

École des Ponts ParisTech

université Paris Ouest Nanterre La Défense

9 782359 350821

240 pages
28 euros
ISBN : 978-2-35935-082-1

Sous la direction de Sylvaine Hughes,
Danielle Leeman et Bruno Lefebvre

De l'université à l'entreprise : les métiers de l'interculturel

Avant-propos d'Augustin F. C. Holl

Préface de Jean-François Chanlat

Ouvrage publié avec le concours
de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense,
de l'Université Paris-Dauphine
et de ParisTech

© Limoges, Éditions Lambert-Lucas, 2013
ISBN 978-2-35935-082-1

Actes du Forum
« Les Métiers de l'interculturel »,
1re édition,
organisé à Paris Ouest Nanterre La Défense, le 22 février 2012,

par Sylvaine Hughes	Paris Ouest Nanterre La Défense
&	
Philippe Pierre	Paris Dauphine
avec la collaboration de Danielle Leeman	Paris Ouest Nanterre La Défense

Comité scientifique

animé par Bruno Lefebvre	Paris Ouest Nanterre La Défense
&	
Christian Bidard	Paris Ouest Nanterre La Défense
Alain Cazade	Paris Dauphine
Jean-François Chanlat	Paris Dauphine
Jörg Eschenauer	École des Ponts et Chaussées, ParisTech
Jean Le Bousse	Chimie, ParisTech
Danielle Leeman	Paris Ouest Nanterre La Défense
Mercè Pujol Berché	Paris Ouest Nanterre La Défense
Emmanuelle Sinardet	Paris Ouest Nanterre La Défense

En guise d'avant-propos

« Vous avez dit "*interculturel*" ? »

Augustin F. C. Holl
Professeur de Préhistoire
Vice-Président chargé des Relations internationales
Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Introduction

Depuis l'Égypte pharaonique, l'errance, le voyage, l'apprentissage permanent ont forgé des générations de penseurs, intellectuels, et artistes. Certains se déplacent physiquement d'un point du globe à l'autre. D'autres font exactement la même chose mais en passant d'un ouvrage ou d'une œuvre à l'autre. Dans tous ces cas de figure, l'enrichissement se construit en apprenant d'autrui. On est là dans le vif du sujet : l'interculturel est le passage obligé dans notre village planétaire, le village global. Les identités ne se sont pas dissoutes, bien au contraire, et ce pour des raisons diverses et variées, y compris, dans certains cas, la peur des « autres ».

Parcours personnel

Né dans une petite ville du sud Cameroun quelques années avant les indépendances, j'ai été, tout petit, témoin de l'effervescence qui a caractérisé ces années-là. Bien évidemment je n'y comprenais rien du tout. Mais le mot *kundè* – « indépendance » en bassa, ma langue maternelle – que les adultes prononçaient avec une délectation certaine, s'est imprimé dans mon esprit. Est-ce que cette indépendance signifiait un quelconque retour aux sources, un repliement sur les valeurs traditionnelles, la rupture avec l'autre – à commencer par le Blanc, le colonisateur, dont la langue et la culture étaient si différentes des nôtres ?

Non, car dans une certaine mesure, toutes les villes sud-camerounaises sont de véritables *melting-pots* : des créations relativement récentes brassant des populations aux parlers et mœurs culturels forts variés, ce qui fait que chaque enfant est aisément, bi-, tri-, quadrilingue, selon les circonstances : il suffit que les parents soient d'ethnies différentes (ce qui représente déjà deux langues), et s'installent dans un quartier où sont installées une ou deux ethnies encore distinctes linguistiquement : chaque enfant a donc alors à communiquer par une ou deux langues différentes des siennes – ce qui s'opère très naturellement et très aisément à travers les jeux ou les échanges d'ordre scolaire, les relations de voisinage ou de commerce.

L'expérience de l'école élémentaire et de l'apprentissage des langues étrangères se construit sur ce socle et en retour l'affecte nécessairement : les langues apprises dans l'enfance sont oubliées faute de pratique, les jeunes fonctionnaires prometteurs sont très sollicités sur des bases linguistiques autres que celles qui ont été acquises par l'expérience, étant fréquemment affectés

d'une ville à l'autre sans que soit tenu compte des calendriers scolaires. Il nous est arrivé plus d'une fois, à mes frères et sœurs et moi-même, de commencer l'année scolaire dans une ville et de la terminer dans une autre. Ces déplacements très fréquents ont ajouté une nouvelle dimension à cette première phase de formation : celle du cosmopolitanisme.

Notre formation secondaire s'est effectuée dans un établissement à internat tenu par des missionnaires évangélistes américains, campus situé en pleine forêt, par conséquent loin de tout, et où la discipline était rigoureuse. Le Cameroun a le français et l'anglais comme langues officielles de travail dans l'administration. Le français était la langue d'enseignement dans cette partie du pays. L'enseignement d'autres langues vivantes, anglais et allemand, y était tout simplement extraordinaire, aussi bien au niveau de la méthode que des poids horaires. Le vocabulaire, la grammaire, et les exercices étaient enseignés dans la langue même. Difficile au début, cette approche a permis très tôt une assez bonne maitrise de la lecture, du parlé, et de l'écrit dans ces langues. Faute de pratique, mon allemand parlé s'est considérablement érodé ; mon niveau de lecture de la littérature dans mon domaine de recherche reste tout à fait acceptable.

J'ai ensuite choisi des études d'ethnologie et d'histoire à l'université de Yaoundé. J'ai eu la chance d'y rencontrer des professeurs remarquables. Ayant obtenu une bourse à l'issue de ma maîtrise, je me suis inscrit en DEA d'archéologie à l'université de Paris I : Panthéon-Sorbonne. Les premiers mois furent difficiles, très difficiles : les étudiants se retrouvaient en séminaire mais chacun arrivait à la dernière minute et repartait tout de suite en fin de séance – tout le monde était constamment pressé et donc les relations très difficiles à établir. Petit à petit cependant, et par le biais des bibliothèques du Quartier Latin, j'ai fait connaissance et noué des relations avec d'autres étudiants venant de différentes parties du monde. Mon existence s'est ré-enchantée.

Les recherches pour mon doctorat de troisième cycle se sont poursuivies à une cadence soutenue, sur un sujet passionnant : « L'émergence de l'agriculture en Afrique de l'Ouest subsaharienne ». Le travail de terrain s'est fait dans la région saharienne du Dhar Tichitt, dans le centre sud de la Mauritanie. Deux mois de séjour et de travail intensif en plein Sahara, en autonomie complète avec un groupe de dix étudiants et professeurs et une cinquantaine de travailleurs recrutés dans les oasis environnantes. L'étude du matériel collecté et la rédaction de la thèse ont pris une année environ. J'ai ensuite été recruté comme assistant, puis maître de conférences à l'université Paris X Nanterre. Après mon habilitation à diriger les recherches, il m'a été proposé un poste de professeur au département d'anthropologie de l'Université de Californie à San Diego, que j'ai accepté. Ce séjour en Amérique du Nord, qui s'est prolongé avec un poste de professeur et conservateur au Musée d'anthropologie de l'Université du Michigan et de chercheur associé au Field Museum de Chicago, dura près de quinze années. Quinze années au bout desquelles j'ai ressenti l'impérieuse nécessité de revenir me mettre au service du pays dont l'enseignement supérieur public de qualité m'avait tant apporté.

Mon implication actuelle dans Paris Ouest est en quelque sorte le produit de mon errance et de mon expérience interculturelle.

Apprendre à comprendre et apprécier

Les archéologues de terrain comme moi travaillent constamment avec les populations locales. Les erreurs d'appréciation peuvent avoir des conséquences désastreuses et/ou des répercussions durables. Les transactions quotidiennes sont susceptibles de donner lieu à de multiples malentendus, difficiles à éviter quand on est néophyte. En principe général, il y a beaucoup de tolérance pour un néophyte qui se présente comme tel et s'engage à apprendre le plus vite possible. Les erreurs et fautes de goût sont alors facilement pardonnées. Il faut très vite apprendre à s'ajuster et parfois instantanément.

Ma première mission de recherche archéologique en Afrique s'est effectuée au Sahara mauritanien, dans le cadre de la Mission préhistorique du Dhar Tichitt en 1981. Cette région se trouve à plus de mille kilomètres de Nouakchott, la capitale du pays. Il a fallu trois jours de route à notre convoi de six véhicules tout terrain pour y arriver. Passé la dernière ville étape, il faut louer les services d'un guide pour parcourir les trois cents derniers kilomètres. Il n'y a pas de routes. On doit rouler sur les dunes au petit matin avant que la chaleur du soleil ne rende certains passages de sable très fin – *fech fech* en hassaniya, la langue locale – impraticables. C'est à un puits, dans un paysage de dunes colorées, que notre convoi a fait un arrêt pour faire le plein de nos provisions en eau. Un troupeau de dromadaires était à l'abreuvoir à cet instant et son propriétaire nous a tous invités à lui rendre visite dans son campement vers midi, ce que le directeur de l'expédition a accepté. C'était mon premier séjour dans le désert et mon premier contact avec un groupe de pasteurs nomades.

En bon Saharien averti, le directeur de l'expédition a offert les cadeaux – boites de thé et paquets de sucre – à notre hôte. Ce dernier nous a conviés à entrer sous la tente après nous avoir demandé d'enlever nos chaussures et nous a installés en cercle, les hommes du campement d'un côté et les membres de l'équipe de recherche de l'autre. Une bouilloire d'eau, une bassine et une serviette ont circulé pour que nous nous lavions les mains. Et signe d'hospitalité et de grande considération, le maître de céans a fait venir une énorme calebasse, pleine de lait de chamelle fumant, tout fraîchement trait. La perspective de boire du lait venant directement des mamelles d'un camélidé femelle m'a retourné l'estomac. J'ai eu un début de panique. J'ai senti mon estomac se mettre en position de refus. La calebasse qui passait de l'un à l'autre s'approchait inexorablement. Chacun des connaisseurs claquait la langue et se laissait aller à des remerciements sincères. Je ne savais où me mettre et ne pouvais en aucun cas sortir du cercle à ce moment. Quand la calebasse m'est parvenue, le niveau de lait avait considérablement baissé, mais il y avait encore de la marge…

En un éclair, j'ai trouvé la solution : serrer très fort les lèvres. Faire semblant de boire des gorgées interminables. Me faire une « moustache » blanche essuyée ensuite en grande pompe avec un bout de mon *chech* – turban –, en me confondant en remerciements. Le tour était joué et les apparences sauves. Lors du voyage retour cependant, c'est moi qui en ai demandé. Le lait de chamelle est extraordinairement riche et rafraîchissant, sans commune mesure avec l'eau au désinfectant qui faisait notre quotidien pendant toute la durée de l'expédition.

Une collaboration à partir de rien

Je m'en souviens encore comme si cela s'était passé il y a juste quelques jours. C'était en mars 1984. Quelques mois auparavant, j'étais devenu membre de la *Prehistoric Society*, essentiellement pour avoir accès à sa publication phare, les *Proceedings of the Prehistoric Society*. En tant que membre, j'avais donc reçu une invitation pour assister à l'une de ses réunions annuelles, qui avait pris la forme d'un colloque international sur le thème *« Settlement Patterns in Archaeology »*. J'y suis allé avec un collègue anglais, enseignant-chercheur à Paris, qui y donnait une communication. Les différentes présentations étaient aussi stimulantes que variées. L'un des orateurs présentait les résultats de ses recherches sur l'organisation régionale de l'habitat chalcolithique [de 4 500 à 3 500 avant notre ère] dans la portion septentrionale du désert du Negev en Israël. La démarche théorique et les méthodes qu'il avait choisies étaient en parfaite résonance avec celles que j'avais mobilisées dans mon travail sur le néolithique du Dhar Tichitt.

Je suis allé voir ce jeune chercheur qui s'est présenté sous le nom de Dr Thomas Evan Levy, et en plaisantant je lui ai dit que son travail ressemblait énormément au mien. Je me suis aventuré à dire qu'il existait peut-être des régularités adaptives dans les milieux désertiques. Le hasard a voulu que nous soyons assis côte à côte lors du banquet de clôture. Ce coup de la Providence nous a permis de poursuivre notre conversation. Nous nous sommes promis d'échanger nos thèses respectives. Au moment de nous séparer, Dr T. E. Levy m'a informé qu'il lançait un nouveau programme de fouilles dans le site chalcolithique de Shiqmim près de Beer-Sheva en septembre 1984. Il a ajouté avec un sourire que j'étais le bienvenu si cela m'intéressait. J'ai promis d'y réfléchir. Je crois qu'il s'agissait avant tout d'une formule de politesse sans engagement spécifique comme savent le faire les Américains (il en était un, né à North Hollywood à Los Angeles en Californie).

Je participais alors à la campagne d'été du programme de fouilles proto-historiques de la vallée de l'Aisne et dirigeais la mission franco-camerounaise d'archéologie du Nord-Cameroun dont les fouilles se déroulaient de décembre à mars chaque année. Je me suis malgré tout laissé tenter par l'appel du Negev et sur fonds personnels me suis rendu dans ce désert en septembre 1984. Cela a été le début d'une collaboration croisée puisque T.E. Levy a effectué deux missions de recherches ethnoarchéologiques avec mon équipe dans le Nord-Cameroun. Sur une période de près d'une vingtaine d'années, nous avons co-signé de nombreux articles et co-dirigé la publication d'un ouvrage. J'ai appris à apprécier la complexité et les difficultés de la situation dans cette partie du monde, et à faire l'économie des proclamations simplistes. Mon rapport aux problèmes de cette portion du monde a été totalement changé par les relations que j'ai tissées avec des personnes réelles, qui m'ont fait l'honneur de partager leur expérience directe des conflits dont elles étaient partie prenante. Mon appréciation du judaïsme et de l'Islam s'est considérablement enrichie et approfondie. J'ai appris à prendre plaisir à lire la Mishna, le Talmud, les Hadith et le Qoran, ainsi qu'à déambuler le long les murs de la vieille ville de Jérusalem. Cette collaboration aura été une phase décisive de ma maturation intellectuelle et politique.

Pour l'interculturel

Les capacités interculturelles facilitent les collaborations et le travail en équipe. Elles sont également un moyen efficace de construire les relations pacifiques entre les peuples. Ce n'est donc pas un hasard si la construction de l'interculturel est devenue un important enjeu de la formation des citoyens du monde. Le programme de mobilité internationale *Erasmus*, qui célèbre son vingt-cinquième anniversaire cette année, est un succès éclatant. Le nouveau programme *Erasmus pour tous* qui est en cours de discussion au Parlement européen se veut plus ambitieux. Trois des programmes, l'apprentissage tout au long de la vie, la mobilité étudiante et la mobilité des personnels enseignants et administratifs, vont être consolidés en un seul, étendu à l'ensemble de la planète. C'est un projet ambitieux, courageux et visionnaire, qui permettra de faire de l'interculturel et de la mobilité internationale un passage obligé dans la construction du village planétaire. Les opportunités et possibilités de développement individuel se retrouvent désormais à l'échelle globale : le bilinguisme devient le minimum requis et la flexibilité interculturelle la manière d'être la plus appropriée.

Du bon usage de l'interculturel

Les compétences interculturelles s'acquièrent au cours d'un long processus adaptatif qui n'a rien d'« un long fleuve tranquille ». Les *culture shocks* ne sont pas toujours faciles à diagnostiquer, mais il y en a tout de même quelques indices : quand on commence à devenir hypercritique à propos de tout dans un pays que l'on a soi-même décidé de visiter, où dans lequel on a librement choisi soi-même de travailler, on est très clairement en état de *culture shock*. L'aide de personnes compétentes est absolument indispensable afin de naviguer à travers ces remous, pour faire comprendre que le problème n'est pas dans les autres mais dans soi-même. Nous sommes tous plus ou moins ethnocentriques, et l'interculturel, qui donne un espace à l'autre, permet le dépassement de soi et la propulsion vers le nouveau, l'inconnu, la diversité humaine.

Préface

De l'université à l'entreprise : les métiers de l'interculturel

Jean-François Chanlat
Professeur en Science des Organisations, Chaire « Management et Diversité »
Université Paris-Dauphine

Les questions qui touchent à l'interculturel reviennent en force dans le paysage social contemporain, notamment dans le monde de l'entreprise. Il y a quelques mois, participant à un colloque sur ce thème à Lyon, j'ai pu de nouveau le constater à l'occasion d'une table ronde de managers qui n'ont cessé, tout au long de leurs interventions, d'affirmer son importance pour les entreprises qu'ils ou elles représentaient. Si le rapport à l'autre est un élément constitutif de la réflexion humaine depuis ses origines, et l'objet central de la discipline anthropologique, qu'est-ce qui amène ainsi le monde des entreprises à s'y intéresser de plus près aujourd'hui ?

Plusieurs raisons, me semble-t-il, expliquent l'émergence de cette sensibilité dans l'univers managérial contemporain ; tout d'abord, l'ouverture des frontières économiques par la création de zones commerciales régionales (Union européenne, ALENA, Mercosur, APEC) et par l'émergence de nouvelles puissances économiques (Chine, Inde, Brésil, Afrique du Sud) – autrement dit, par la mondialisation des affaires dont on ne cesse pas de nous parler, laquelle amène de nombreuses entreprises à s'installer dans des pays fort différents et à s'interroger, par là même, sur leurs façons de faire ; ensuite, les mouvements migratoires importants (200 millions de gens ont changé de pays) que connaît le monde, lesquels questionnent le vivre ensemble dans de nombreux pays, notamment occidentaux ; enfin, la dialectique éternelle entre soi et les autres qui a toujours été au cœur de la construction sociale des groupes humains (tribus, clans, pays, nations).

En effet, cette question de l'interculturel, qui a souvent été oubliée, et l'est encore dans de nombreux cas au niveau des directions d'entreprise – on peut en effet citer plusieurs exemples d'échecs d'entreprises en raison d'une incompréhension des facteurs socioculturels : Renault / Volvo, Daimler / Chrysler, Carrefour au Japon ou EDF au Brésil – préoccupe un peu plus, de nos jours, les cercles gestionnaires, notamment ceux qui ne croient pas à un management universel abstrait qui s'imposerait en tout lieu et en tout temps, comme certains ouvrages de gestion le font croire trop souvent depuis les débuts d'une réflexion systématique sur le sujet, c'est-à-dire depuis le tournant du XXe siècle.

À un niveau plus individuel (personnel et professionnel), l'expérience étrangère nécessite également une prise en compte de l'autre et de son propre rapport

à cet autre. De nombreuses expatriations se révèlent de graves échecs en raison là encore de la non-prise en compte de l'écart, pour parler comme Lévi-Strauss.

Pour ma part, j'ai été confronté à cette expérience dès mes études (j'ai en effet étudié au Canada et fait des séjours postdoctoraux au Royaume-Uni, aux États-Unis et en France) et ensuite par mon expérience professionnelle de Professeur à HEC-Montréal durant une vingtaine d'années, au cours de laquelle j'ai eu l'occasion entre autres de faire de la recherche au Cameroun et d'établir des liens réguliers avec l'Amérique latine, notamment avec le Mexique et le Brésil. J'ai ainsi pu constater de façon phénoménologique les écarts culturels et les incompréhensions, voire les conflits, que pouvaient susciter de tels écarts. C'est la raison pour laquelle je me suis attaché à travailler depuis maintenant plus de trente ans à une anthropologie des organisations qui tienne compte des humains concrets et vivants que l'on retrouve dans les organisations, notamment par une prise en compte de leurs univers symboliques propres [1].

Ce détour par l'ailleurs m'a également amené à revoir certains points de vue. Pour reprendre l'expression chère à Victor Segalen, je suis devenu « un exote », c'est-à-dire une personne qui regarde sa propre culture d'origine à la lumière de son expérience étrangère. Venant d'une culture historiquement dominante et impérialiste, j'ai pu comprendre un peu mieux ce que signifiait appartenir à une culture plus périphérique et mieux appréhender les relations compliquées qui pouvaient se créer entre ces deux univers (centre et périphérie). J'ai compris que nous ne pouvions avoir de relations solides avec d'autres qu'en laissant de côté ce regard de dominant que d'aucuns peuvent avoir et qu'en tenant compte du point de vue de cet autre ; autrement dit, en sortant de son propre ethnocentrisme. Tel a été un des enseignements de cette longue période de ma vie passée ailleurs.

De retour en France depuis plus de dix ans, je me suis donc attaché à renforcer cette réflexion de manière institutionnelle en créant, il y a quelques années maintenant, avec une de mes collègues de Dauphine, sociolinguiste et angliciste, Christine Geoffroy, le premier Master en management interculturel en France, voire le seul de ce type à l'époque dans la francophonie, programme qui est aujourd'hui codirigé par Philippe Pierre, l'un des contributeurs de cet ouvrage. Je me suis également attaché à présenter un enseignement de cette dimension dans tous les programmes dans lesquels j'interviens, voire à le faire apparaître dans de nouvelles filières, et à prendre en charge, en coresponsabilité scientifique depuis plus de trois ans, la chaire de recherche « Management et diversité » de l'université Paris-Dauphine.

En ce qui me concerne, il ne fait aucun doute qu'un tel enseignement sur l'interculturel est essentiel aujourd'hui, tant pour les jeunes que pour les cadres en exercice. Le management universel abstrait n'existant pas – constat qui n'est pas encore partagé par tout le monde ! –, il nous faut toujours montrer comment les pratiques de gestion s'intègrent dans des univers de signification (métiers,

1. Voir J.-F. Chanlat (éd.), *L'Individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées*, Sainte-Foy, Presses de l'université Laval, 1990, rééd. 2005 ; J.-F. Chanlat, *Sciences sociales et management, Plaidoyer pour une anthropologie générale*, 1998, Sainte-Foy, Presses de l'université Laval ; E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (éds), *La Gestion en contexte interculturel, Théories, approches et plongées*, Sainte-Foy, Presses de l'université Laval, 2009 ; J.-F. Chanlat, « Anthropologie des organisations », dans José Allouche (éd.), *Encyclopédie des Ressources humaines*, Paris, Vuibert (sous presse).

cultures d'organisation, cultures régionales ou nationales), propres aux acteurs concernés, et comment ces univers s'articulent aux structures sociales. Sans une telle prise en compte, les désillusions, les malentendus, les conflits et les échecs risquent d'être au rendez-vous, affectant également les performances économiques de l'entreprise.

Une telle posture est donc favorable à toute forme d'enseignements qui permettra aux gestionnaires d'être plus sensibilisés et compréhensifs, au sens wébérien, par rapport à cette dimension interculturelle. Ce qui signifie que des enseignements de langues et civilisations, d'anthropologie, d'histoire et de management interculturel sont à encourager dans toutes les formations en gestion.

L'action managériale est en effet une action sociale. En tant qu'action sociale, elle met en jeu des acteurs / sujets dotés d'une capacité langagière et symbolique, enracinés dans des espaces-temps et qui se construisent dans un rapport à l'autre lui-même historicisé. Cette vision anthropologique, comme je la qualifie, doit être au cœur de tout enseignement en gestion si celui-ci ne veut pas devenir sans saveur et asocial. Ce qui est encore malheureusement le cas dans certaines formations.

Les réflexions contenues dans cet ouvrage participent de ce mouvement d'ouverture à l'interculturel et c'est pour cela que je n'hésite pas à saluer les coordonnateurs et les auteurs des différents chapitres de nous avoir proposé leurs réflexions multiples sur cette question, essentielle à la fois pour les humains que nous sommes et pour les organisations et entreprises dans lesquelles nous travaillons.

Lévi-Strauss a écrit que le XXIe siècle serait le siècle des sciences sociales : les sciences de la gestion, qui sont des sciences sociales, et l'univers de la gestion, qui est un univers social spécifique, ne peuvent en ignorer les formidables contributions d'hier et d'aujourd'hui, tout en contribuant par leurs propres recherches à mieux comprendre l'interculturel dans l'entreprise. Ce n'est que par cet effort incessant que nous pourrons mieux prendre en compte les réalités sociales telles qu'elles se présentent, et donc mieux gérer la diversité du monde, telle quelle s'offre à nous aujourd'hui. À sa manière, ce livre est à la fois une illustration vivante et pluridisciplinaire de ce projet, et une autre expression de ce qu'écrivait Victor Ségalen à propos du monde : « Je l'ai vu sous sa diversité. Cette diversité j'en ai voulu, à mon tour, faire sentir la saveur. »

Première partie

Qu'est-ce que l'« interculturel » ?

---

1. L'intelligence de l'autre. Une démarche interculturelle déclinée dans des univers professionnels dissemblables, par Michel Sauquet

2. De la gestion de la diversité au management interculturel : cinq phases d'un processus de formation à « l'intelligence de l'autre », par Evalde Mutabazi et Philippe Pierre

3. L'interculturel en gestion : du caractère à l'invention, par Christophe Benavent

4. Choc culturel et expatriation : le conjoint d'expatrié, médiateur incontournable ? par Sylvaine Hughes

1

L'intelligence de l'autre. Une démarche interculturelle déclinée dans des univers professionnels dissemblables

Michel Sauquet
Écrivain, consultant, enseignant
Institut de Débat et de Recherche sur la Gouvernance, Sciences Po, École centrale, École nationale des Ponts & Chaussées, Paris-Dauphine, École nationale supérieure de Création industrielle

Le témoignage que j'ai été convié à apporter ici est celui de quelqu'un qui est venu à l'interculturel non par la voie universitaire mais par la pratique des questions de coopération internationale au sein d'ONG, de fondations ou d'agences des Nations unies, autrement dit tout sauf les milieux de l'entreprise… Mais je me trouve ici aux côtés de Philippe Pierre, un ancien DRH de L'Oréal, spécialiste de l'interculturel dans l'entreprise, avec qui j'ai le plaisir de travailler de temps en temps depuis quelques années sur la base d'une rencontre à laquelle je ne m'attendais pas du tout ! Une rencontre entre deux personnes, lui, moi, venant de milieux généralement jugés à mille lieues l'un de l'autre, quant ils ne sont pas considérés comme mutuellement hostiles : le secteur de l'entreprise et celui des ONG. C'est bien cela qui m'incite à axer mon intervention d'aujourd'hui sur le caractère très transversal, très interprofessionnel, que peut revêtir une pédagogie de l'interculturel.

Des milieux très différents interpellés par les mêmes questions

Il y a quelque chose de l'apprenti sorcier chez celui qui se mêle d'explorer l'interculturel. On commence par se concentrer sur un milieu donné, soit l'entreprise, soit l'université, soit le milieu associatif, et de fil en aiguille, on comprend que l'on ne peut pas se fermer aux problématiques, parfois à la demande de terrains que l'on n'attendait absolument pas. Cette demande vient à mon sens d'une forte préoccupation – parfois d'un véritable malaise – ressentie aujourd'hui à l'égard de la question interculturelle par de nombreux milieux : ONG, entreprise et administration, action sanitaire et sociale, armée, enseignement, Églises…

On trouve ce malaise, par exemple, dans le milieu des ONG internationales. Dans mon compagnonnage actuel avec plusieurs ONG (Médecins du Monde, Action contre la faim, Aide et Action…), je constate que ces organisations sont en proie à de plus en plus de doutes quant à l'adaptation des méthodes aux conditions locales des pays où elles interviennent : à l'évidence, la bonne volonté et les savoir-faire occidentaux ne suffisent plus, à supposer qu'ils aient jamais suffi. Pierre Micheletti, ancien président de Médecins du Monde, n'hésite pas à parler d'une nécessaire « désoccidentalisation de l'action humanitaire » en dé-

nonçant les errements de ce que serait dans l'humanitaire une culture d'entreprise rigide ignorante des spécificités culturelles existant dans les pays d'intervention. Les ONG sont en effet des organisations dans lesquelles, au siège international ou dans les bureaux locaux ou nationaux, on rencontre des difficultés de gestion des équipes multiculturelles tout à fait comparables à celles de l'entreprise. Le milieu humanitaire est par ailleurs sous la pression des compagnies d'assurance à propos des questions de sécurité liées à des questions culturelles (statut de la femme, etc.). Dans certains cas, ce facteur a été à la base du déclenchement d'une recherche sur ce thème.

On trouve évidemment une préoccupation croissante sur l'interculturel dans certains milieux de l'entreprise et de l'administration. J'ai été amené récemment à effectuer quelques interventions ou formations dans des milieux d'entreprise, de collectivités territoriales qui, je dois le dire, me terrifiaient un peu, parce que je pensais que les questions sur lesquelles je travaillais avec des étudiants ou des ONG n'avaient pas une grande pertinence, ni pour le secteur marchand, ni pour la fonction publique. C'était un vrai procès d'intention de ma part. Je me suis aperçu que les problématiques étaient en fait très proches sur de nombreux registres : remise en question du monolithisme des cultures d'entreprise ou d'administration ; préparation des cadres à l'expatriation ou à l'impatriation ; gestion d'équipes multiculturelles ; question des accommodements quotidiens recherchés par les entreprises et les administrations pour tenir compte des demandes d'ordre religieux des employés ; casse-tête, pour la fonction publique, de la concertation territoriale, où l'on se rend compte que le dialogue entre un énarque et un intermittent du spectacle n'est pas forcément plus facile que le dialogue franco-chinois… Mais la plupart d'entre vous connaissent mille fois mieux ces questions que moi.

On trouve cette préoccupation dans les milieux de l'action sanitaire et sociale où se pose la question de la gestion d'équipes soignantes de plus en plus cosmopolites, avec un rapport au corps, à la santé, au genre, à l'intergénérationnel, au temps, à la hiérarchie, etc., parfois très différent de ce à quoi les gestionnaires ont pu être habitués dans le passé. C'est par exemple ce que nous avons pu entendre récemment, Philippe Pierre et moi, lors d'une intervention auprès d'un grand groupe gestionnaire de maisons de retraite.

On la trouve dans certains cercles de l'armée et des forces de maintien de la paix. Je m'en suis rendu compte en invitant à mon séminaire de Sciences Po il y a quelques années des généraux qui avaient eu une responsabilité dans le maintien de la paix au Kosovo ou ailleurs et qui disaient en substance : la méconnaissance mutuelle des cultures, de notre part et de celle des forces belligérantes, génère la peur, et la peur incite, comme des études scientifiques l'ont souvent montré, à tirer plus vite sur la gâchette. C'est pour cela, disaient-ils, que nous travaillons de plus en plus avec des ONG sur place pour clarifier ces questions culturelles. Ce souci de l'interculturel a été confirmé il y a quelques jours lors d'une intervention que Philippe Pierre, Franck Prouvost et moi-même avons faite auprès d'auditeurs de l'Institut des Hautes études de défense nationale.

On trouve la préoccupation dans les milieux de l'enseignement. Inutile de faire un dessin sur les difficultés de gestion de classes du primaire et du secondaire où coexistent des dizaines d'origines culturelles différentes, avec des

contraintes économiques différentes, des impératifs alimentaires différents, etc. Dans le cas de l'université, la donne, aussi, est en train de changer radicalement, à mon avis, avec l'internationalisation très rapide des grandes écoles et des masters universitaires. Je me trouve de plus en plus à Sciences Po, à l'École centrale, aux Ponts et Chaussées, avec des classes où il y a forcément plusieurs Chinois, quelques Japonais, beaucoup d'Européens de l'Est ou de Latino-Américains, et où, d'après ce que disent souvent les responsables pédagogiques, les problèmes d'intégration sont loin d'être minces. Autrement dit, le problème des universités ne se résume plus à former des étudiants à l'expatriation, mais aussi à organiser le « vivre ensemble » d'étudiants d'origines très différentes. Dans tous les cas (primaire, secondaire, supérieur), il faut préciser que l'interculturel est souvent ressenti comme une difficulté non par les élèves ou les étudiants, mais plutôt par le corps pédagogique et professoral, bousculé dans ses habitudes, et j'ai l'impression que c'est un peu malgré lui qu'il vient à inscrire les modules interculturels dans les formations. Avec un type de réponse à la diversité culturelle qui suscite d'ailleurs chez moi beaucoup de réserves : faire faire le plus de cours possibles en anglais, comme si tout devait passer par une langue pivot et comme si la langue n'était qu'une simple technique, neutre et passe-partout.

On trouve enfin cette préoccupation interculturelle, de plus en plus, dans les milieux religieux. L'instance de formation du diocèse de Saint-Denis m'a demandé par exemple l'an dernier d'animer une série de rencontres sur le « vivre ensemble » dans un département (le « 9-3 ») où les problèmes de frottement culturel ne sont pas minces, et où l'Église locale ressent le besoin de renouveler son regard et son niveau d'information sur les racines culturelles qui peuvent expliquer ces frottements. J'ai été amené également à participer à plusieurs rencontres, au plan national ou local, de dialogue interreligieux. J'ai pu en constater le dynamisme (la presse en parle peu, mais il se passe énormément de choses en ce moment dans notre pays entre chrétiens, juifs, musulmans, bouddhistes, sikhs…), mais j'ai pu aussi constater aussi la difficulté de l'exercice, et si j'ose dire, de sa régulation, la question majeure étant celle de l'initiative des rencontres et de l'équilibre des contributions des uns et des autres. Et puis il y a en ce moment un énorme débat sur la laïcité, ou plutôt sur la conception et l'application de la laïcité, à propos de laquelle nous n'aurons pas le temps de nous étendre ici, mais qui est un vrai problème.

Aider à résoudre l'équation unité - diversité

Dans tous ces milieux et dans bien d'autres encore, on trouve donc cette préoccupation croissante pour l'interculturel, qui peut selon le cas s'accompagner d'un véritable engouement, ou d'un malaise, ou d'une perplexité, mais surtout, presque toujours, du souhait d'aller plus loin. Ce dont il s'agit, c'est d'arriver à prendre en compte la culture de l'autre tout en trouvant les moyens d'actions, de politiques communes. De résoudre, en quelque sorte, l'équation unité - diversité. Comment les formateurs peuvent-il répondre à cette préoccupation croissante ?

Je sais que vous représentez ici un corpus d'expérience énorme, et je me réjouis de vous entendre tout à l'heure. La seule chose que je peux faire, puisque l'on m'a demandé d'intervenir dès maintenant, c'est de vous dire quelle a été ma démarche, très pragmatique, sans doute un peu basique, la démarche de quel-

qu'un qui il y a dix ans, n'avait lu ni Edward T. Hall, ni Geert Hofstede, ni Philippe d'Iribarne, ni Tzvetan Todorov…

Il y a plusieurs années, en marge de mes activités principales, et passablement énervé par la prétention et l'ethnocentrisme que je notais chez beaucoup de professionnels de la solidarité internationale (dont j'étais, évidemment), j'ai commencé à travailler sur le concept d'*intelligence de l'autre*, et sur une proposition d'approche de l'interculturel destinée à aider les futurs expatriés ou les professionnels du multiculturel à gérer au mieux leur immersion dans des cultures qui ne sont pas les leurs.

L'intelligence de l'autre, cela ne veut pas dire que l'autre est intelligent. Qui suis-je pour en juger ? Le mot intelligence désigne plutôt une démarche, un essai de compréhension, un « aller vers », une attitude de respect (notion plus riche que celle de tolérance : on ne tolère par définition que ce que l'on réprouve), le souci de décoller les étiquettes et de se garder d'aprioris trop rapides. Cette démarche a trois composantes :

- La prise de distance d'abord, par rapport à nos préjugés, aux concepts que nous manions et à nos savoirs (non pour dire que nous ne savons rien, mais au moins pour prendre conscience qu'ils ne sont pas seuls au monde), et aux risques de surinterprétation culturelle et de manipulations de la notion de culture.
- Le questionnement ensuite. Je pense nécessaire, pour tous ceux qui s'expatrient ou qui travaillent en France dans des milieux pluriculturels, de se poser des questions, beaucoup de questions. Ces questions devraient être relatives à une série de notions supposées communes mais loin de l'être quand on mesure les fossés dans les représentations quand on touche au rapport au travail, à l'argent, à la religion, à la tradition, à l'espace, aux conceptions du temps, de l'espace, du savoir…

  Dans cet esprit, j'avais proposé aux étudiants de Sciences Po voici cinq ans une première grille de questionnement, qui s'est beaucoup enrichie depuis grâce à des contributions de divers milieux (universités, ONG, entreprises…) et que j'appelle « Grille d'analyse des variables socio-culturelles susceptibles d'expliquer les manières d'être et d'agir de l'autre ». Un intitulé on ne peut plus prudent : « variables », parce que nos cultures ne cessent d'évoluer, « socio-culturelles » parce qu'on ne peut pas tout rapporter au culturel, et « susceptibles » parce que tout n'est pas forcément ou facilement explicable.

  La grille se base sur l'idée que lorsqu'un professionnel change de pays d'affectation tous les deux ans ou qu'il travaille, en France, dans un milieu où coexistent une vingtaine de cultures différentes, il est illusoire de penser que l'on puisse *connaître* la culture de l'autre. Mais il peut se poser des questions, notamment lorsqu'un projet, une rencontre, une négociation internationale échoue, sur les raisons de cet échec. Et au lieu de monter au créneau contre l'autre que souvent hâtivement il juge nul, incapable, de mauvaise foi ou franchement hostile, il peut tenter de se faire expliquer une ou deux choses par un de ces médiateurs, un de ces tiers que son histoire personnelle a placé à cheval sur deux ou trois cultures, et que l'on trouve un peu partout. La grille est destinée à identifier les points possibles de conflits entre pra-

tiques culturelles. Elle comprend aujourd'hui une trentaine de questions de base (et beaucoup de sous-questions) autour de quatre thèmes :

• thème des *identités* et des *relations humaines* (le rapport à l'individuel et au collectif, les différences et les similitudes des cultures en matière de genre, de relations intergénérationnelles, d'affectivité, de conflit, etc.) ;

• thème de la *langue* et de la *communication* (la question du traduisible et de l'intraduisible, du statut de l'écrit, du non-verbal, etc.) ;

• thème des *visions du monde* (le rapport au sacré, à la tradition, à la nature, les conceptions du temps, etc.) ;

thème *socio-économique* (le rapport au travail, à l'argent, à l'autorité, à la norme, au pouvoir, etc.).

Je ne veux pas trop insister sur cette grille (qui est téléchargeable sur Internet), mais je voudrais juste préciser un point : les plus stupides des réponses à ces questions seraient des réponses globales par pays. Toutes sont évidemment à décliner suivant les cas. De quelle région parle-t-on, de quelles catégories professionnelles, de quelle génération ? Sommes nous vraiment dans le culturel ou les questions posées ne sont-elles pas plutôt liées à des phénomènes sociaux, à des niveaux de précarité ? Et au fait, quelles sont les réponses que j'apporte moi, que ma culture apporte à ces questions ? Quel est l'effet miroir, ce détour par l'autre qui m'aide à prendre conscience de mes propres caractères culturels, de mes réflexes, de ma manière d'agir ?

(3) Enfin, la démarche d'intelligence de l'autre est une démarche de négociation socio-culturelle, celle par quoi l'on passe d'une logique du « ou » (ta culture ou la mienne, tes méthodes ou les miennes) à une logique du « et » (quelles valeurs et quelles méthodes pouvons-nous partager pour avancer ensemble ?) De ce point de vue, les expériences que j'ai eues avec Médecins du Monde m'ont passionné, parce que c'est un exemple très frappant de ce que peut donner une attitude qui essaie d'éviter le rejet d'un revers de la main face à des situations que nous jugeons inacceptables (l'excision, la drogue, la prostitution, etc.). Médecins du Monde à mon avis a un art consommé de l'analyse, du dialogue et de la négociation, qui permet vraiment d'aider les personnes concernées et de faire évoluer les pratiques.

Voilà pour la méthode en général. Je redis qu'au départ, il ne s'agissait pour moi que de lancer un séminaire à Sciences Po pour de futurs expatriés. Il se trouve que par la suite, au hasard de rencontres ou de contacts venus par Internet, j'ai été amené à expérimenter l'esprit de cette grille auprès de nombreuses ONG (Médecins du Monde, Action contre la Faim, Délégation Catholique à la Coopération, Coordination Sud, etc.), de lieux de formation en entreprise, de structures d'Église, etc., que je n'avais pas du tout prévu de connaître et où j'ai constaté, comme je l'ai dit au départ, une même curiosité critique par rapport à l'interculturel.

Équivoque, appropriation, transparence

Équivoque est ce que j'ai constaté chez certains interlocuteurs sur ce qu'est, sur ce que peut être la formation à l'interculturel. La semaine dernière, j'ai participé

à une intéressante soutenance de mémoires avec Philippe Pierre et Franck Pruvost dans le cadre du Master de Management Interculturel qu'anime Philippe à Dauphine. L'un des mémoires, sur la question interculturelle dans le monde de l'humanitaire, rapportait les réactions de quelques responsables d'ONG sur la formation à l'interculturel : « Quelqu'un [dans une ONG] m'a fait comprendre que l'interculturel quelque part on s'en fout un peu puisque chaque situation est différente et c'est à gérer sur le moment », ou encore « Aujourd'hui, la préparation à l'interculturel [dans notre ONG], je crois qu'elle est faite par l'expérience et l'analyse du passé plus que par des formations techniques ». Ce qui confirme le malentendu qui pèse sur la nature des formations interculturelles. Si la formation interculturelle reste malgré tout la dernière roue du carrosse dans beaucoup d'ONG, d'administrations et d'entreprises, ce n'est pas uniquement pour des raisons de manque de fonds, de temps, ou même de motivations, mais c'est parce qu'on se la représente sous un aspect technique et utilitaire à court terme, à mon avis erroné : la formation à l'interculturel, ce n'est ni un ensemble de recettes ni un kit d'informations : *Lonely Planet* et le *Guide du Routard* sont là pour le minimum d'informations nécessaires sur la partie visible de l'iceberg des cultures des pays dans lesquels nous allons être immergés. Je pense que nous sommes plusieurs ici à concevoir plutôt la formation comme une approche, une démarche, une méthode fournissant des clés d'analyse, d'une pratique de l'échange organisé d'expérience, mais jamais d'un catalogue de recettes.

Appropriation : chacun sa grille, chacun sa méthode. La grille dont j'ai parlé tout à l'heure, enrichie par plusieurs années de contributions d'étudiants, de structures d'entreprise, d'ONG, est aujourd'hui un objet un peu obèse, qui ne saurait prétendre à être valable partout. Ce qui m'intéresse et me motive dans la diffusion de cet outil, c'est sa capacité à être réduit, amendé, détourné, approprié aux besoins des organisations. Par exemple, la grille est dans la boîte à outil de Médecins du Monde, et elle est reprise partiellement dans d'autres outils, en fonction des besoins spécifiques de l'ONG ; l'association Étudiants et Développement, qui fédère toutes les associations étudiantes actives dans la solidarité Nord-Sud, l'a déchiquetée à belle dents pour en donner une version réappropriée dans les guides qu'elle a produits ; des processus analogues sont envisagés en ce moment avec Action contre la faim et la Délégation catholique à la coopération ; nous sommes en train de construire, avec les animateurs du diocèse de Seine-Saint-Denis, une grille spécifique au « 9-3 », etc.

Transparence et humilité enfin. Je suis très frappé de la facilité avec laquelle, lorsqu'ils participent au débat interculturel, les étudiants, les cadres, les animateurs se livrent facilement et très personnellement, et je pense que ceci est beaucoup dû à l'effet miroir très fort du passage par la culture de l'autre. Mais c'est aussi peut-être parce que l'apprentissage de l'interculturel est l'apprentissage de l'humilité. Lors d'un petit exercice auquel je me livre souvent sur les mots spontanément associés à la notion de culture, uns des étudiants de Philippe Pierre à Dauphine m'a proposé un jour le mot « humilité ». Pressé d'en dire davantage, il a eu cette réponse magnifique et que je n'invente pas : « Parce qu'il n'est aucune barrière culturelle que l'humilité ne permette de franchir. » Tout est là ! Si je n'ai pas l'humilité de me dire que mes évidences ne sont peut-être pas celles de l'autre, que mes certitudes, mes réflexes, mes modes de pensée ne sont

pas nécessairement universels et que, dans ses comportements d'« étrange étranger », l'autre a peut-être ses raisons que ma raison ignore, alors c'est que j'avance armé jusqu'aux dents dans la société multiculturelle, prêt à me mettre en colère dès qu'une façon de vivre m'étonne ou me choque. Il ne s'agit pas, devant l'autre, d'abdiquer sa propre culture, mais il s'agit d'admettre qu'elle n'est pas seule à être digne de respect.

2

De la gestion de la diversité au management interculturel : cinq phases d'un processus de formation à « l'intelligence de l'autre » [1]

Evalde Mutabazi
sociologue, consultant et professeur à l'École de Management de Lyon
Philippe Pierre
sociologue, consultant et co-directeur du Master de Management interculturel de Paris-Dauphine

Il faut voyager pour frotter et limer sa cervelle contre celle d'autrui.
Montaigne

En France, on peut situer au début des années 2000 l'émergence de la catégorie managériale de la diversité dans le monde des entreprises [2]. On s'accorde aujourd'hui pour dire qu'un des enjeux de la gestion de la diversité en entreprise est d'instituer, entre des partenaires différents, un « coopérer ensemble » qui ne se décrète pas et puisse échapper aux simples évidences ou au mépris. Or la diversité, réalité observable qui traduirait le fait que rien n'existe exactement à l'identique dans la nature, n'est pas l'égalité. Et nous savons qu'il y a bien, dans les créations humaines, différentes façons de rendre la justice : à chacun la même chose, à chacun selon ses mérites, à chacun selon son rang, à chacun selon ses besoins, à chacun selon ses œuvres, à chacun selon ce que la loi lui attribue…

Souvent confusément, on ne différencie pas, en entreprise, les métiers du champ de l'interculturel (propres plutôt à la gestion des expatriés, à la négociation commerciale, aux équipes-projets en plusieurs pays…) des métiers du domaine de la lutte contre les discriminations (propres au droit du travail ou au droit des sociétés) et de ceux liés au champ de la gestion de la diversité (propres davantage au management des équipes et au déploiement d'un certain nombre d'outils de mesure et de pilotage supposés utiles et fréquemment portés par des « responsables diversité »). Or, répétons-le, les pratiques de gestion de la diversité, d'inspiration libérale et acclimatées en France à partir de sources anglo-saxonnes (*diversity management*) [3], ne garantissent pas forcément qu'un

1. Michel Sauquet, *L'intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Paris, Édition Charles Léopold Meyer, 2007.

2. Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie, *Les Oubliés de l'égalité des chances*, Paris, Institut Montaigne, 2004 ; Claude Bébéar, *Des entreprises aux couleurs de la France*, *Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise,* Paris, La Documentation française, 2004.

3. Gwénaële Calvès, « Sanctionner ou réguler. L'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations », *Informations sociales*, n° 148, 2008, p. 34-45.

système social soit juste[4]. Elles peuvent même conduire à légitimer des actions litigieuses sous couvert de bonnes intentions, de chartes, d'un label « diversité » ou d'actions de sensibilisation se limitant à de simples effets d'affichage. Elles ne peuvent, selon nous, faire l'économie des deux autres niveaux d'action que sont (i) la lutte contre les discriminations et (ii) le management interculturel quand on traite de la coopération et des logiques d'action en contexte multiculturel de travail.

Dans cette perspective, cet article vise à questionner la formation comme levier de transformation des mentalités en entreprise (Landis, Bennett & Bennett 2004) permettant de dépasser, dans les rapports de travail, les dangers d'un simple « affichage » et d'un travail de mise en forme rhétorique autour du terme plastique et flou de *diversité*. Comment construire et animer un dispositif de formation d'adultes visant à améliorer la compétitivité et la performance de l'entreprise en capitalisant sur les différences des personnes, de leurs styles d'interaction et de leurs modes de pensée ainsi que sur la pluralité de l'organisation (par ses implantations, ses métiers, ses cultures) ? En quoi des actions de formation des adultes en entreprise reconnaissant certaines « différences » entre des individus (par ailleurs liés ou non à une appartenance à des groupes protégés par le droit) pourraient-elles contribuer à la performance de l'entreprise sans se réduire à de pernicieux effets d'annonces liés à la catégorie managériale de la diversité qui, répétons-le, nous paraît vide de toute valeur réellement normative[5] ?

Sur le plan méthodologique, nous revendiquons de pouvoir nous fonder sur une synthèse d'expériences et de travaux dans les champs dits de « la gestion de la diversité » et du « management interculturel » sans nous inscrire nécessairement ici dans la perspective classique d'une analyse d'une revue de littérature débouchant, après la clarification d'une méthodologie, sur des résultats et une discussion. Nous sommes convaincus que la formation peut jouer un rôle majeur dans la transformation des attitudes xénophobes, sexistes ou racistes, face à la mise à l'écart de personnes handicapées, face aux attitudes de rejet entre générations différentes, à l'absence de transmission entre membres différents d'une même équipe ou d'un même métier. Ce sont plutôt les principes d'une possible démarche de formation et de ce qui la fonde qui sont détaillés dans ce chapitre (avec la réunion des trois domaines d'action différents, parfois complémentaires, de la lutte contre les discriminations, de la gestion de la diversité et du management interculturel), et non certaines modalités pratiques (mises en

4. Laure Béréni, « "Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise". La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons Politiques*, n° 35, 2009, p. 87-106. L. Béréni décrit « la montée en puissance du prisme entrepreneurial dans le traitement des discriminations au travail. Cette évolution est perceptible en termes d'acteurs, d'instruments et de discours. Alors que la question de la lutte contre les discriminations était jusqu'au milieu des années 2000 monopolisée par des acteurs associatifs, académiques et institutionnels, le thème de la diversité a émergé sous la pression de nouveaux acteurs, issus ou proches des milieux patronaux » (p. 88).

5. Si les politiques de gestion de la diversité en entreprise visent à accroître la présence de membres de groupes dominés dans des lieux socialement valorisés, elles ne disent rien de la nature des moyens de traitements préférentiels choisis ou pire, confondent action positive et discrimination positive en surestimant le poids des appartenances ethno-raciales dans la quête de l'égalité réelle par la mise en place souhaitée ou déguisées de quotas fondés sur l'origine. On parlera progressivement, par exemple, de personnes « issues de la diversité » plutôt que de « minorités », de « promotion de la diversité » plutôt que d'afficher clairement le but d'une « discrimination positive » inspirée de politiques anglo-saxonnes.

situation, études de cas ou méthodes introspectives, troupe de théâtre chargée de la sensibilisation aux différences…), certes mentionnées à l'occasion, mais qui ne s'inscrivent pas dans notre contribution dans une structure systématique qui présenterait la démarche de formation avec, pour chaque étape, les objectifs de la phase, les principes fondamentaux, le public ciblé, les méthodes pédagogiques.

À l'instar des entreprises du seul secteur privé, certains services publics, exposés également à un « management » de la diversité, sensibilisent aujourd'hui leurs professeurs ou médecins, et plus largement leurs salariés, dont le personnel d'accueil, à la diversité croissante de leurs usagers [6]. Conscients qu'une loi qui est la même pour tous, appliquée à des individus placés eux dans des situations différentes, peut générer et renforcer des inégalités, les dirigeants de ces institutions organisent leurs équipes ou leur temps de travail en tenant compte de la diversité, accordent des congés pour permettre à ceux qui le souhaitent de faire un pèlerinage à Lourdes ou à la Mecque, créent des services de médiation culturelle… Toutefois, nous faisons l'hypothèse que les actions de ces institutions, et particulièrement dans le domaine de la formation, sont véritablement transformatrices lorsqu'elles permettent à ceux qui en bénéficient de remettre en question ce qu'ils considéraient auparavant comme *« allant de soi »*, de relativiser leurs perceptions de la réalité ou représentations mentales. Dans ces conditions, les salariés et personnes formées deviennent davantage capables de repenser le sens commun qui rassure généralement les membres d'une même culture (nationale ou professionnelle), en même temps qu'il les distingue ou les éloigne de ceux des autres [7]. C'est là, selon nous, l'intérêt de lier ces actions à la discipline du management interculturel.

Cinq phases clés nous paraissent à repérer au cœur d'un processus de formation à « l'intelligence de l'autre » et de mise en œuvre d'un management efficient des individus et des équipes diversifiées en contextes multiculturels (Dameron & Joffre 2007). Ce processus doit d'abord permettre aux personnes formées de passer outre des attitudes et pratiques liées à la « peur du gendarme » (posture « défensive » qui se cantonne à la stricte conformité vis-à-vis de la loi ou à la seule prévention des risques de détérioration d'image de l'entreprise). Ce processus visera ensuite, au-delà des effets d'affichage ou de la fascination pour l'appareil statistique de certaines approches en matière de formation et de gestion de la diversité, un engagement proactif des entreprises dans des politiques et pratiques favorisant l'échange d'expériences, l'apprentissage mutuel et l'innovation au sein d'équipes diversifiées et réellement « apprenantes ».

Le propos est de décrire ces cinq phases [8] :

6. Certaines entreprises mettent en place un service de coaching accéléré après un retour de maternité. Les entreprises aménagent de plus en plus les structures de vie professionnelle et de formation : télétravail, aménagement des horaires, développement de services de proximité, adaptation de services locaux sociaux, participation active à la création de crèches interentreprises… posant aussi la question, derrière la simple gestion de la diversité, de l'intrusion de l'espace professionnel dans l'espace privé ou intime.

7. A.-M. Guénette, N. Maksimovic, E. Mutabazi et P. Pierre, *Gestion de la diversité, L'urgence d'un management interculturel*, Dossier HRM, Zurich, n° 21, 2011.

8. Trois domaines (lutte contre les discriminations, gestion de la diversité et management interculturel) renvoient à cinq phases. La première et la deuxième phase renvoient à la lutte contre les discriminations, la troisième au domaine de la gestion de la diversité et les deux dernières se situent dans le champ du management interculturel.

1. Dans une première phase, l'action de formation permet de prendre conscience de la part des conventions inutiles (préjugés, stéréotypes…), de relativiser ou remettre en cause leurs places dans nos critères d'évaluation, d'évoluer vers une mesure plus objective ou distanciée de leurs effets sur les relations de travail, la performance des individus ou des équipes concernées.
2. Une deuxième phase du processus consiste à savoir mieux cerner, d'un point de vue juridique, les discriminations autour de soi, dans l'atelier ou le bureau où l'on travaille, à savoir les « nommer » correctement et en faire la preuve afin de trouver les meilleures armes pour les combattre.
3. Une troisième phase vise à acquérir des connaissances et des compétences nécessaires pour élaborer des indicateurs pertinents de mesure de progrès et construire des tableaux de bord qui ne se limitent pas au simple constat des *états* de la diversité ou des seuls effets de celle-ci.
4. Directement en lien pour nous avec le management interculturel, une quatrième phase de formation porte sur le développement des capacités à clarifier ou à faire clarifier les principes d'une « gestion juste » de la diversité notamment lorsque l'on est amené à évaluer et sanctionner des actions ou des comportements des individus différents par leur culture, leur âge ou leur sexe… À ce stade, on intègre le fait qu'aucune personne n'est figée dans telle ou telle caractéristique généralement attribuée à sa génération, « sa » ou « ses » cultures professionnelles ou d'origine… Tout recours utile ici à la notion de culture commence par la critique raisonnée de celle-ci, en ayant pleinement conscience du processus d'altération permanente ou de reconstruction culturelle chez toute personne humaine dans un contexte particulier de vie ou de travail.
5. Au-delà de cette intelligence culturelle de la relation aux autres [9], considérés dans leurs différences, une cinquième phase de développement des compétences interculturelles [10] renvoie à la capacité à exprimer, vivre et faire vivre des espaces de reconnaissance aux autres. Cette capacité se fonde sur des espaces de discussion argumentative, de « confrontation positive et démocratique des différences culturelles » (Mutabazi 1999) de capacité à combiner leurs apports pour traiter un problème concret, professionnel ou social. Il s'agit, à ce stade, d'être réellement capable de privilégier ce qui rassemble et enrichit mutuellement sans pour autant céder à « un imaginaire leurrant » (Enriquez 1992), ni dépolitiser les échanges en écartant les partenaires sociaux, ni s'enliser dans des incantations de ceux qui autoproclament leurs entreprises « grandes familles » ou « communautés socialement responsables ».

9. S. Ang and L. Van Dyne, *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications,* Armonk, M.E. Sharpe, 2008 ; P.C. Earley and S. Ang, *Cultural Intelligence. Individual interactions across cultures,* Stanford, Stanford University Press, 2003 ; K.Y. Ng and P.C. Earley, "Culture + Intelligence: Old constructs, new frontiers", *Group & Organization Management*, 31(1), 2006, p. 4-19 ; D. Thomas, E. Elron, G. Stahl, B. Ekelund, E. Ravlin and J.L. Cerdin, "Cultural Intelligence: Domain and assessment", *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 2008, p. 123-143.

10. D.Deardorff (ed.), *The Sage handbook of Intercultural Competence*, Thousand Oaks, Sage, 2009 ; Marie-France Waxin et Christoph Barmeyer (éds), *Gestion des ressources humaines internationales*, Paris, Éditions de Liaisons, 2008.

Première et deuxième phases :
Comprendre les processus discriminatoires et appliquer les législations en vigueur

À ce premier niveau, l'objectif central est de former à l'identification et la connaissance des mécanismes au cœur d'un processus discriminatoire et de permettre aux personnes formées d'acquérir les moyens de sa résolution sur la base de la loi. Se former revient à acquérir un cadre permettant de voir, de diagnostiquer et bien comprendre la situation où se déroule la discrimination, sa fréquence et ses effets sur les attitudes et comportements de l'individu concerné voire sur l'ensemble du groupe de ceux avec lesquels il travaille (comme le fait discriminatoire de faire passer un test de langue lors d'un entretien d'embauche, même si aucune connaissance linguistique n'est nécessaire pour le poste concerné). Pour être capable d'agir, de prendre de bonnes décisions et les mettre en œuvre, la personne formée doit sortir du simple constat ou du repérage d'une discrimination. « Une fois créées les conditions d'un "voir-ça" (la discrimination), il reste à en faire un "ça-voir" » (Viteau 2005), c'est-à-dire que pour les managers, les compétences à développer sont évidemment d'abord de nature juridique (connaître la portée des textes de lois *en situation* et identifier la dimension délictueuse de la discrimination) mais aussi de faire naître, partager et faire partager une norme d'action qui corrige, répare ou aide à sanctionner. Ce « ça-voir » est à entendre pour nous comme une des compétences à acquérir pour comprendre en quoi les stéréotypes, leur récurrence et modes d'actions, finissent par acquérir un pouvoir ou un statut d'explication des troubles relationnels, des difficultés à coopérer, des dysfonctionnements organisationnels observés. Il s'agit de savoir en quoi ces mécanismes deviennent, *in fine*, une valeur prédictive de l'échec des individus, des équipes ou des services concernés par les discriminations.

Si la conduite de l'autre diffère de la mienne, et que je n'en suis pas conscient, ou que je suis incapable de « nommer » cette différence, j'ai toute chance de réagir de manière émotionnelle et stéréotypée. A la racine des politiques de lutte contre les discriminations, il y a bien le constat de la persistance d'une discrimination structurelle, enracinée dans les mœurs, longtemps après son inscription dans les textes de loi (Deschavanne 2007). L'objectif est de cesser de considérer les mécanismes d'exclusion comme naturels alors que ceux-ci plongent leurs racines dans l'inconscient (Babeau & Chanlat 2007) comme la domination masculine qui se propage et se perpétue dans une organisation. L'organisation peut discriminer sans que personne ne le veuille « vraiment » et former en ces domaines revient à dire que la discrimination existe et qu'elle peut exister sans que l'on cherche même à l'encourager. Cela nous amène à souligner qu'une formation réussie, en matière de lutte contre les discriminations, remet en cause certains ordres et privilèges établis, questionne des valeurs et croyances implicites sur lesquelles reposaient jusqu'à présent les processus productifs d'une entreprise (comment, par exemple, réduire l'autocensure exprimée par les femmes pour l'accession à des postes de responsabilité ? Comment faire évoluer le modèle dominant de leadership – mobilité géographique, disponibilité inconditionnelle… – et, conséquemment, comment

aider les personnes ayant charge d'enfants en bas âge ou soutiens de parents âgés ? Comment combattre la mise à l'écart systématique des jeunes mamans dans les plans de carrière ?) « On court le risque d'affabulation par oubli de dire, mutisme par oubli d'en parler » rappelle M. Gery (2007) et les formations sont là pour ne pas le négliger. C'est d'abord donner la possibilité de nommer chez celui qui suit la formation, et, avec lui, ce que l'entreprise ou la société ne nomme pas ou nomme peu, ce niveau des interdits et tabous de toutes sortes autour des discriminations. V. Franchi (2002) donne l'exemple, en Afrique du Sud, des priorités de réconciliation entre groupes maintenus ségrégués. L'enjeu est bien de fournir les moyens d'analyser ses propres stratégies défensives, de réduire les affects négatifs de la relation au travail résultant de la racialisation de l'identité et des lectures du monde, et d'interroger, au final, les pratiques et les contenus d'enseignements de l'idéologie raciste de l'apartheid. Nous touchons là à l'effet « dérangeant » pour les puissants, mais nécessaire, des formations « au caractère de ce qui est autre », dont l'apport essentiel est d'aider à pointer certaines auto-discriminations difficilement observables, comme le sentiment récurrent d'infériorité intériorisé par les « minoritaires » ou les « dominés », les « laissés pour compte à l'occasion d'une promotion ». En cela, les publics cibles de la formation interculturelle en entreprise sont, à la fois, les personnes discriminées et les discriminants potentiels et chacun peut potentiellement être dans les deux situations (Barmeyer 2004).

Prouver est bien une deuxième étape qui consiste à tenter de ne plus appréhender les autres à partir de nos catégories mentales pour déconstruire les normes et en montrer les rapports sous-jacents de pouvoir et de domination parfois librement consentie. C'est aussi ici le niveau du recours devant la justice qui s'attache aux faits et non aux seules intentions. Sans recours possible, pourquoi agirais-je autrement que par la résignation ou le refus révolté ?

M. Allal (2000) démontre ainsi que la dynamique discriminatoire, qui trouve son origine dans le jugement *a priori* d'un employeur, par exemple sur les capacités productives d'un candidat, est alimentée ensuite par certaines aptitudes réelles testées ou observées *de facto* (problèmes d'expression, de revenus, de transports quotidiens et de disponibilité…). Cette pérennisation des représentations négatives se fonde généralement sur la difficulté et le coût de la preuve de la discrimination, le caractère non chiffrable, « anecdotique » ou systémique, du fait discriminatoire et le soupçon à l'égard des victimes qui ne savent ou ne peuvent pas toujours témoigner. Les sujets finissent par se conformer aux attentes des autres – fussent-elles réductrices – et par ne pas investir dans la mise en valeur de leurs propres ressources. Ces attitudes d'autocensure des victimes de discrimination vont avoir, en boucle, des répercussions sur leurs aptitudes et venir confirmer les représentations négatives des employeurs et autres collègues…

Ainsi, la lutte contre les discriminations doit en revenir aux causes, aux bonnes ou mauvaises raisons d'agir de chacun. Comment mieux comprendre les demandes d'un salarié qui serait le premier à vouloir pratiquer le ramadan dans son entreprise ? Comment évaluer, sanctionner ou autoriser un salarié qui refuse de toucher de l'alcool, au nom de ses convictions, alors que sa mission consiste à préparer les plateaux repas pour les voyageurs à l'aéroport ? Quels arguments

et moyens donner à un directeur d'établissement d'une maison de retraite face à des familles racistes qui ne veulent pas d'un contact physique entre leurs parents âgés et des infirmiers de couleur ? La lutte directe contre le racisme, par exemple, réclame de comprendre ce à partir de quoi se meut le raciste. Il en est de même pour la lutte contre les discriminations ethniques ou culturelles, de type systémique, celles qui touchent, pour une large part, à la répétition de « micro-iniquités » insidieuses et souvent juridiquement inattaquables (comme le fait de perpétuer, tous les jours, de mauvaises blagues à un collègue réputé différent des autres par sa couleur de peau ou son orientation sexuelle supposée). Les préjugés peuvent être combattus par la connaissance. Nous avons certainement besoin, en cette matière, de nouvelles formes de description du réel, plus riches, des études de cas issues des pays pauvres, de nouveaux lexiques, de données sur l'histoire des religions et des pratiques cultuelles pour traduire la complexité des formes de discrimination – directe, indirecte, systémique… (Edmundson 2010) dans plusieurs types d'organisations productives et non limitées, en France par exemple, aux très grandes entreprises et à leurs structures matricielles. Comment favoriser, par la formation notamment, l'auto-déclaration des travailleurs ayant un handicap non visible ? Comment aider des équipes qui recrutent à défendre des candidatures qu'elles jugent atypiques et à cesser de proposer des candidats toujours susceptibles de plaire au client ou au supérieur hiérarchique – excluant ainsi, de fait, des candidats en fonction de préjugés ?

Troisième phase :
Gérer la diversité, action nécessaire ou contre-productive quand elle se limite aux effets des outils statistiques ?

Encore bien souvent, les formations dites « à la diversité » touchent les catégories supérieures du personnel censées faciliter l'accès de groupes discriminés aux carrières d'encadrement. Elles s'adressent moins à l'ouvrier, l'employé et la caissière, au bas de l'échelle sociale, alors même que pour ces catégories socio-professionnelles également, les critères de sélection et de communication, en apparence neutres, sont fortement liés à l'âge, au sexe, à un handicap ou à une origine. Former à la diversité devrait avoir comme objectif premier d'accroître la capacité des personnes concernées à identifier et comprendre les processus discriminatoires sans céder aux sirènes de la « diversité » et ses effets d'affichage. Comprendre pourquoi, par exemple, la composition de la rédaction d'un journal avec des rédacteurs identifiés comme « Arabes » ou « Antillais » ne modifie pas forcément les canons de la pensée dominante et n'induit pas mécaniquement une dynamique de promotion sociale encouragée par de supposées élites affichées. Comprendre pourquoi, également, par exemple, l'affectation systématique de personnes non voyantes au standard d'une entreprise conduit au fait que certaines populations sont écartées ou faiblement représentées dans certains types d'emplois intéressants ou des catégories socioprofessionnelles valorisées. Ces personnes que l'on croit aider peuvent courir le risque de ne pas densifier leurs réseaux de relations dans l'organisation et vivre l'isolement dans une entreprise qui pense les soutenir. Cette capacité à identifier et comprendre les processus discriminatoires consiste non seulement à débusquer des ruptures dans l'égalité de traitement mais aussi à remonter aux causes qui

sont souvent variables : un préjugé, une habitude, un défaut de procédures, une méconnaissance du droit, un engagement dans des idées xénophobes ou non démocratiques…

Il faut donc aller au-delà des bonnes intentions sinon rien ne s'opère, aucun processus de changement ne s'enclenche (en mesurant les phénomènes de ségrégation horizontale (par fonctions, métiers, services, départements) et verticale, en révélant le nombre de plaintes internes (personne-ressource dans le cas de harcèlements) mais aussi externe, et les coûts associés à ces plaintes et au traitement de l'affaire…). L'égalité des droits ne suffit pas. Pas plus que ne suffisent certains tableaux de bord et un pilotage de la diversité qui, en se basant sur une simple photographie des forces en présence, ne parvient pas à saisir les processus discriminatoires à l'œuvre, lesquels, précisément, « expliquent » les chiffres. Ainsi, on le sait aujourd'hui, mesurer la diversité, ce n'est pas seulement l'enregistrer, c'est aussi, pour une part, la créer [11]. Aucune statistique seule, à proprement parler, ne « saisit » jamais la discrimination. Les statistiques mesurent toujours des déséquilibres imputés à des facteurs de discrimination. Le sentiment qu'un individu a d'appartenir à un « groupe » ne reflète pas nécessairement la perception que les autres ont de lui, et donc de la discrimination qui est susceptible de s'exercer à son insu. Les statistiques sont censées toujours montrer les divisions du monde social. Mais les statistiques ne sont pas neutres. Elles contribuent à accentuer les phénomènes de discrimination qu'elles mettent au jour. Prenons l'exemple de la distance culturelle [12] supposée entre un homme blanc et une femme « afro-antillaise ». Est-elle constituée à la fois par le genre et la couleur de peau ? La distance entre ce même homme et une femme qui se trouve en fauteuil se composerait-elle des éléments suivants : le genre, l'origine ethnique, l'âge et la capacité physique ? Cet espace constituerait alors en soi, si l'on peut dire, une barrière entre les personnes ? On voit le danger de ce type de constat et de découpage dont s'accommodent souvent les indicateurs de « diversity management » des agences de notation sociale [13]. Et ainsi de suite, dans la distance perçue et la distance « réelle », avec les croyances religieuses, la langue, la nationalité, l'orientation sexuelle… Pour mesurer la distance de deux cultures, conviendrait-il de disposer d'une définition positive de chacune et d'un système de mesure des distances pertinent dans l'une et l'autre ? L'affirmation identitaire de quelqu'un en entreprise rend cette question plus complexe encore et ne révèle pas *a priori* toujours une appartenance mais une intention de communication, un vouloir dire qu'il convient de décrypter, de co-construire.

11. Pour mieux cerner le combat en entreprise entre ceux qui ont le pouvoir de nommer, assignent une identité et ceux qui refusent de l'être, nous renvoyons au livre : E. Mutabazi et P. Pierre, *Les Discriminations*, Paris, Éditions Le Cavalier bleu, 2010.

12. On renverra ici aux travaux de McSweeney (2002) sur les limites méthodologiques à l'analyse de la distance entre deux cultures et aux choix d'indices (d'individualisme, de masculinité…) supposés explicatifs des faits culturels et répondre aisément au dilemme entre recherche d'universaux comparables et étude du particulier.

13. Pensons à l'obligation (illégale) faite à des équipes de gestion des ressources humaines en France de répondre à des questionnaires adressés par des agences de notation sociale étrangères et qui demandent de découper le personnel de l'entreprise sur une base ethno-raciale et de répartir l'effectif en personne supposées « caucasiennes », « caribéennes », « africaines »… comme on le fait en d'autres sols (le recensement américain fait apparaître, par exemple, la race blanche, noire ou afro-américaine, amérindienne ou alaskienne, indienne, hawaïenne de souche, chinoise…).

Chaque manifestation identitaire, sans recouper nécessairement l'espace de la culture, est bien au confluent de plusieurs interprétations possibles. L'important dans les actions de formation, toujours, est de découvrir les liens entre la perception des signes identitaires de surface et leur interprétation. Un trait identitaire n'est pas détachable de son énonciation et les statisticiens compétents le savent bien, qui se préoccupent de la personne et de la construction patiente de liens sociaux dans toutes ses dimensions.

Dans tout travail statistique utilisé de manière hâtive, particulièrement lors de formations - nous pensons particulièrement au champ des enquêtes statistiques cherchant à saisir un ressenti d'appartenance en entreprise - il y a, d'une part, radicalisation des frontières et des définitions posées mais aussi, d'autre part, risque de ne pas combattre les déséquilibres structurels qui pérennisent les inégalités (Michaels 2007). Déplacer sur la gestion de la diversité l'ensemble de la question sociale correspondante revient à ne pas toucher aux déséquilibres structurels qui font qu'il y a des « travailleurs sans travail » ou des travailleurs soumis à des conditions telles qu'elles les dégradent au lieu d'assurer leur indépendance économique et sociale (Castel 2007). S'inscrivant ici dans une perspective appauvrie de la *« gestion de la diversité »* que nous condamnons, les politiques de formation dans ce domaine réclament donc un éclairage patient des normes conscientes et inconscientes afin de faire prendre conscience à chacune des personnes formées que ce qui est « différent » en lui possède, en germe, des caractéristiques susceptibles de déclencher, chez les autres, des mécanismes de discrimination, de rejet ou de valorisation des différences (Gardenswartz, Rowe & Bennett 2003). Un exemple est donné, en France, par la formation des dirigeants aux bonnes pratiques de recrutement selon la méthode des habiletés professionnelles développées par Pôle Emploi. On prépare aux techniques d'entretien basées sur des questions liées aux compétences. Le but est de savoir évaluer en profondeur les acquis de l'expérience passée d'un candidat, et d'éviter de le « classer » ou l'orienter vers tel ou tel poste sans critères tangibles. Un autre exemple est celui la sensibilisation sur le handicap dans plusieurs entreprises novatrices où l'objectif est de permettre aux personnes formées de mieux identifier et comprendre les préjugés dont sont victimes les personnes handicapées dans leur milieu professionnel. La sensibilisation est menée avec le concours d'une troupe de théâtre qui joue de courtes scénettes et oppose, par exemple, les clichés sur la personne en fauteuil à ceux sur la personne diabétique, souvent oubliée quand on traite des personnes handicapées.

Former et agir reviennent à faire comprendre à chacun le grand nombre de sources d'inégalités, à saisir les interactions entre ces sources et même les liens entre son entreprise et ses parties prenantes. Cette action doit s'appuyer précisément sur des sources statistiques fiables issues, pour la France, des enquêtes emploi de l'Insee ou du ministère de l'Éducation. En cela, un des objectifs d'une formation à la diversité serait de montrer qu'un chiffre, un quota ne définissent pas forcément une action efficace. En soi une boussole n'a pas de direction propre et se réduit à un dispositif rotatif autour d'un axe. Une formation à la diversité doit permettre à un manager de ne pas s'enfermer dans la camisole de force des « questions fermées », des liens causaux simples et, pire, de prétendus référentiels ethno-raciaux de grandes enquêtes quantitatives, supposées

« solutions à tout ». Prendre le mot ou le chiffre pour la chose… Les mots et les chiffres ont plus des usages qu'un sens. Un écueil, à ce niveau, pour un formateur, serait de reprendre à son compte sans les resituer, les termes qui fabriquent l'ethnicisation et la racialisation des rapports dans la société globale et contre lesquels on prétend lutter en entreprise. Par exemple, prendre pour réalités objectives les catégories usuelles d'analyse que sont les mots de *race* et d'*ethnie*. En entreprise comme ailleurs, plus on cherche à isoler ce que l'on croit une catégorie pertinente, plus les réalités ethniques ou de genre se dérobent et se démultiplient au travers des revendications de droits qui perdent de leurs forces et font que l'on finit par appréhender l'autre par le seul prisme mutilant de *sa différence* signalée.

Pire encore, toute tentative de « gestion » de la diversité n'amène pas à penser la complexité des raisons qui poussent parfois à ne pas agir. Il faut savoir vivre dans la multiplicité des systèmes de signes, être capable de passer d'un système de référence à un autre, prendre l'habitude du déchiffrage, de l'utilisation simultanée de plusieurs codes culturels utilisés dans leurs arguments par les salariés. A un niveau supérieur, l'essentiel est toujours de déterminer qui a le pouvoir de définir l'identité, le pouvoir de dominer et de s'en servir, en quelque sorte, à deux reprises : dans des formes objectives (les procédures d'accès aux postes par exemple) et aussi dans des visions organisées du monde qui légitiment, de manière largement inconsciente, sous forme de couples d'opposition, les rapports de définition ou de domination (les logiques de la vocation professionnelle quand « les éliminés s'éliminent » d'eux-mêmes, du choix d'une profession, par exemple)[14]. Nous avons donc besoin d'outils simples pour réaliser des formations qui permettent à chacun de cerner le caractère nécessairement pluriel de ses identifications (l'aidant à se définir soi-même et à définir l'autre) en travaillant sur des cas réels et constatés de discriminations.

Une des clés de la réussite de ces formations à la gestion de la diversité devrait reposer sur l'utilisation d'une pédagogie particulièrement interactive (étude de cas, simulations, enquêtes rétrospectives…) où l'on voit se révéler la part du « bagage » que l'on porte et que l'on ne connait pas (Hofstede, Pedersen & Hofstede 2002). Dans toute bonne formation en la matière, le sens « signification », le « comprendre pourquoi » s'équilibre avec le sens « sensation » : prendre le temps d'« expérimenter » avec les autres participants d'une formation (Piskurich, Beckschi & Hall 2000). Ainsi, par exemple, quand une personne non voyante arrive dans un nouveau service et prend son poste, on observe souvent une mobilisation de l'entourage immédiat lui apporter les fax, réaliser les photocopies, chercher des adresses… pour aider la personne handicapée. En

14. La production de statistiques « sexuées » dans le champ du travail (à travers le bilan social) met en lumière les disparités homme-femme. C'est une première étape pour corriger les injustices. Mais homme comme femme, nous avons tendance à nous « auto-attribuer » des qualités sociales selon le sexe. Les valeurs dites féminines, par exemple, seraient « ce sens du concret et de l'écoute au service des résultats, la reconnaissance de signaux ténus du marché avec une logique plus inductive que déductive, la capacité à appréhender la complexité d'une situation, l'anticipation, donc le partage de l'information, le pragmatisme et la conciliation, le sens du collectif… » (Agnès Arcier, « Compte-rendu de l'atelier sur la gestion des genres », *Actes du colloque « Les diversités »*, ESSEC, 2007, p. 15). Or ces valeurs ne peuvent être assimilées aux valeurs des femmes. Les femmes ne se reconnaissent pas dans cette stigmatisation qui perpétue une domination masculine.

retour, la personne non voyante, qui a généralement tendance à se « sur-impliquer » au travail, trouve souvent d'autres chemins pour arriver à une solution ignorée de ses collègues et apporte ainsi à tous. Au-delà de la peur, du rejet ou de la surprotection, et parfois des trois phénomènes en même temps, l'implication du management sur des « petites » choses très concrètes crédibilise le programme de ces formations.

Les mécanismes de discrimination ne se limitent pas à un problème d'accès à l'emploi à tel ou tel poste mais portent davantage encore sur les capacités des personnes à se constituer, une fois dans l'entreprise, des savoirs, des expériences ou des trajectoires de carrière qui les placent en situation d'être légitimes et légitimées. Savoir revenir en amont pour faire le diagnostic, repérer la puissance d'agir de la discrimination dans le discours, relier le parcours du salarié concerné, ses relations sociales, son sentiment d'appartenance… sont des objectifs pédagogiques souhaitables lorsqu'on veut aider à rencontrer l'autre en ses différences au travail (Phillips 2010).

Quatrième et cinquième phases : Clarifier les fondements d'une action juste en contexte multiculturel

La diversité renvoie à deux problèmes fondamentaux que tout groupe humain rencontre : la question du rapport à l'autre : l'altérité, et la question du vivre ensemble : la socialité (Chanlat & Dameron 2009). C'est le lien complexe entre ces deux volets qui fonde notre intérêt pour le management interculturel et en fait, pour nous, en tant que corps de questionnements tout autant que de principes, un horizon souhaitable des formations dites de gestion de la diversité. L'enjeu est non de « respecter » la diversité mais d'inventer une articulation entre unité et diversité, une articulation qui n'est pas cette limite où quelque chose cesse, mais bien à partir de quoi quelque chose naît et commence à exister. Chercher à fonder un management interculturel, c'est ainsi prendre le risque pour des dirigeants de reconnaître que des personnes issues de pays étrangers s'intègrent mal dans leur organisation (par déficit d'accueil, par manque de formation, par ignorance des mécanismes d'isolement vécus par les cadres mobiles…), que des personnels méritants sont injustement sanctionnés et victimes de violence ou de souffrances au travail. C'est finalement accepter de reconnaître des manques et des échecs alors que les dirigeants évoluent dans un contexte médiatique où le lien est trop vite fait entre valeur actionnariale et mesures de court terme voulant préserver coûte que coûte une bonne « image employeur ».

Le management interculturel invite donc, dans le domaine de la gestion de la diversité, non seulement à ne pas produire des formations « hors sol », élaborées hors du contexte historique et social de l'entreprise dont les membres sont formés, mais à questionner les ordres établis [15]. Nous nous situons ici pleinement dans la perspective d'un management interculturel qui pointe aussi les dangers du transfert autocratique des modèles de gestion entre siège et filiales, entre pays puissants et pays supposés sous-développés (trop souvent victimes d'un tropisme anglo-saxon ou plus largement occidental).

15. N. Dinges and K. Baldwin, "Intercultural Competence. A Research Perspective", in D. Landis and R. Bhagat (eds), *Handbook of Intercultural Training*, Sage, 1996, p. 106-123.

Au-delà des simples formations, la perspective interculturelle du management devrait déboucher, dans l'entreprise, sur la création d'espaces de délibération qui ne se contentent pas de laisser en l'état des structures sociales « injustes », mais qui permettent de changer la distribution des ressources et de la parole. Ces espaces pourraient donner naissance à des comités consacrés aux questions de la gestion de la diversité, qui agiraient en complémentarité avec les structures paritaires existantes. S'intéressant aux pratiques de management situées culturellement et à leur déploiement dans le cadre de rapprochement d'entreprises (fusions, joint-ventures…), dans celui de la gestion de personnes mobiles (expatriés et impatriés et leurs familles) et des équipes multiculturelles diversifiées, la discipline du management interculturel part du constat que chacun en entreprise peut s'appuyer sur un principe de justice extérieur qui lui permet souvent de se soustraire au modèle de justice dont dépend la situation dans laquelle il se trouve engagé [16]. Dans les cas de la négociation et la coopération entre partenaires de cultures différentes, de l'intégration des expatriés à l'étranger, le management interculturel permet de sortir des explications du social par le seul rapport de force, les seuls intérêts égoïstes où chacun se méfie de l'autre et campe sur son « quant à soi » [17]. De ce fait, l'enjeu d'une formation interculturelle est de constituer un lieu d'échange et de réflexion de chacun sur son propre parcours, un lieu où les différences culturelles ou identitaires peuvent s'exprimer sans être étouffées (Byram 1997). Ce cadre conduit à construire ces séminaires permettant de rendre compte des articulations entre des domaines disciplinaires mêlant différentes traditions intellectuelles et de gestion [18]. Construit en cycles progressifs, un programme de ce type apporte différents éclairages sur le « pourquoi faire », le « quoi faire » et le « comment faire » dont les réponses peuvent varier selon les cultures d'appartenance ou de référence des partenaires. On sait que les processus de construction identitaire sont d'une nature différente de celle des processus de socialisation culturelle [19]. On en arrivera à mieux comprendre pourquoi, face aux

16. Un exemple pourrait être fourni ici par le comportement de ce cadre supérieur nigérian d'une entreprise pétrolière qui refusa de prendre un avion de liaison pour Port Harcourt au Nigéria afin d'assister à une réunion décisive de travail au motif qu'un membre d'une autre ethnie dans l'entreprise lui avait jeté un sort (« djou-djou »). Ce cadre savait le caractère relatif de l'explication mais utilisait consciemment la force et de la persistance de croyances animistes dans un univers pétrolier supposé « rationnel » pour préserver son pouvoir et échapper à une réunion où il n'aurait pas été à son aise du fait d'un manque de temps de préparation.

17. La culture d'un individu fixe un cadre. Elle n'annihile pas son autonomie. L'individu ne peut accéder à une autonomie sans se reconnaître lié aux autres, à une société, à une histoire, à ses propres ombres et identifications multiples. Ceci ne l'enferme pas dans une généalogie et lui évite de se croire le centre de tout en oubliant que ce qui fonde la liberté, c'est d'abord le fait de recevoir des lois, des interdits, des limites… Enfermer l'autre en faisant que les attributs de son identité en fassent, pour toujours, les signifiants est l'opposé d'une formation qui se prétendrait éclairer une supposée « gestion de la diversité ».

18. Par exemple, le principe de « récursion » de la pensée systémique, selon lequel les individus produisent l'organisation par leurs interactions en même temps que l'organisation fournit à ces individus leur culture, et le principe d'imprévisibilité, qui revient à dire que le nouveau est plus certain que l'ancien ordre (Jean-Michel Larrasquet, *Le Management à l'épreuve du complexe*, Paris, L'Harmattan, 1999 ; Jean-Louis Le Moigne, *La Modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod, 1995).

19. Insistons sur le fait que les deux objets « culture » et « identité » sont pertinents, mais doivent être traités différemment quand on aborde le champ de la diversité en entreprise (J.-P. Ségal, « Culturaliste ? Culturaliste toi-même ! », *Gérer et Comprendre*, mars 2011, p. 77). J.-P. Ségal montre que des attitudes

autres et avec les autres au travail, c'est d'abord dans l'existence de liens sociaux, qui donnent davantage que ce qui est prévu par le contrat de travail, que s'échangent des outils de travail ou des services et même des contenus émotionnels et que les partenaires sont placés dans une réciprocité de droits et de devoirs qui les amènent à se comporter comme s'ils étaient mutuellement « endettés » (Alter 2009). Plus que l'on ne le voit notamment dans les entreprises occidentales, être rationnel, c'est, en contexte multiculturel, d'abord et avant tout être relationnel. Avec les « pairs » comme avec les « pères », le lien vaut plus que le bien - matériel, procédurier, formel… (Alter 2009). Au-delà du contrat de travail, de la description de poste, il y a un plaisir à échanger et même à communier, un plaisir souvent bien supérieur au bénéfice matériel de l'échange formel (pointons ici, dans les domaines de la communication interculturelle, des questionnements tout à fait stimulants sur des NTIC, du travail à distance, des visioconférences, des portables de toutes sortes… qui posent de manière renouvelée la question de la construction de confiance avec un autrui « à distance », virtualisé, non incarné…). Et aussi le plaisir d'exister à plusieurs, un plaisir « interculturel », de célébrer l'existence d'un niveau collectif qui est celui du métier comme fonds culturel et managérial partagé. Il suffit, pour s'en convaincre, de penser à la mobilisation lors de catastrophes naturelles de certains salariés qui vont au-delà de leurs limites comme dans le cas de l'engagement des électriciens en 1999 face à la tempête (Brugidou, Cihuelo & Meynaud 2001) ou, à rebours, aux limites du taylorisme et du « just in time » qui visent à supprimer les « temps morts ». Le management interculturel nous rappelle que, dans l'entreprise qui vit le déploiement international de ses activités et qui fait vivre des mouvements de personnel, les rapports quotidiens mettent en scène des partenaires marqués par leurs appartenances à des pays, des groupes, des entreprises absorbées et que se négocie donc, dans ces circonstances et par le truchement de biens matériels ou de services échangés, des signes et des valeurs d'appartenance. Face à un contexte de négociation des identités et des affiliations culturelles, les formations à l'intelligence de l'autre ont sans doute plus d'affinité avec la palabre à l'africaine ou la recherche de consensus néerlandais qu'avec les règles de la dissertation à la française. Pour se déployer, les coopérations multiculturelles doivent respecter plusieurs temps et admettre quelquefois des retours en arrière, des échanges liés aux relations entre les gens, aux phénomènes de catégorisation, davantage qu'à des modèles intrapsychiques (Castella 2005). Cela revient aussi à une formation à la *relativité* des choses [20].

Dans la visée idéale des formations à la diversité, les personnes du groupe ne cherchent pas à avoir raison ou à imposer un point de vue à tout prix pour affirmer leur force et leur droit (Mack 2007). On co-établit les règles du jeu et

différentes peuvent coexister dans divers domaines de l'existence. Dans ses enquêtes en Nouvelle Calédonie ou au Vietnam, on voit combien sont influentes les autres formes de coopération, régies par des logiques bien différentes de celles de l'ordre de production, et qui se développent hors des murs de l'entreprise, dans un autre domaine de la vie sociale telle que la famille, les clans ou des formes de solidarité souterraines et agissantes.

20. Ainsi, par exemple, « les Français croient qu'il y a une différence entre des choses. Par exemple, ils croient que tout ce qu'ils appellent "chiens" sont des chiens et tout ce qu'ils appellent "chats" sont des chats. Ils ne croient pas en l'existence d'un être mi-chat mi-chien. Par contre, ils croient qu'il y a des êtres mi-chevaux mi-ânes » (Castella 2005).

on en co-assure le respect. Une réciprocité forte devrait idéalement s'établir quand les participants osent être vrais, vulnérables humbles, lorsqu'ils sortent des fonctionnements mécaniques (Beinhocker 2007). Lorsque la gratitude l'emporte, celle qui va au-delà de la confiance, « le collectif en tant que lieu de l'égalité l'emporte sur l'individuel en tant que lieu de la différence » (Badinter 2009). Un des enseignements du management interculturel est que, précisément, la gratitude consiste à tenir compte de l'autre, renforcer des liens de soutien mutuel où l'on n'est jamais quitte, contrairement à ce qui se passe dans un « commerce » classique. Un autre enseignement du management interculturel, est d'intégrer dans son approche des relations aux autres le caractère multidimensionnel des constructions identitaires. Il permet ainsi de prendre en compte le fait que toutes les formes de discriminations ne se ressemblent pas et qu'elles n'admettent pas le même organisateur du social qui consiste fréquemment à couper en deux (citoyen de souche / immigrés et descendants d'immigrés, indigènes / colonisateurs…).

Conclusion

Un management interculturel pour développer une culture de la reconnaissance mutuelle qui ne gomme pas les rapports de pouvoir et les sources d'inégalités

Notre réflexion s'articule autour d'un triptyque (lutte contre les discriminations, gestion de la diversité et management interculturel) dont les organisations pourraient se saisir pour définir des cadres propices à des actions efficaces de formation et de développement de compétences. Partageant les lignes de tensions mises en évidence par J.-F. Chanlat et S. Dameron (2009), entre diversité et universalité, diversité et performance, nous mesurons combien, à elle seule, la gestion de la diversité ne garantit pas qu'un système soit juste. Elle peut même servir d'alibi pour légitimer, au travers d'une répartition prétendument objective des inégalités, qu'un système social, une administration publique ou une entreprise privée soient injustes sous couvert de bonnes intentions ou de spectaculaires effets d'affichage.

La démarche qui est ici proposée vise ainsi à se démarquer des pratiques mimétiques relatives à l'essor de la catégorie managériale de la seule diversité qui atteste trop souvent, à nos yeux, du ralliement des grandes et moyennes entreprises françaises à un modèle managérial déjà fortement institutionnalisé dans plusieurs pays anglo-saxons. Celui-ci peut conduire à commettre des erreurs : refouler les clés d'explication de la lutte contre les discriminations qui pourtant pointent utilement mécanismes réels de mise à l'écart ou de racisme, ou encore surestimer la question ethno-raciale au profit d'autres logiques catégorielles comme celles relatives à l'âge, le sexe ou le handicap [21]. Notre démarche prône l'existence de formations où la logique de la justice par le droit (lutte contre les discriminations) ne tende pas à s'effacer au profit d'une rhétorique de l'intérêt économique (gestion de la diversité) qui s'arrange pour gommer les rapports de pouvoir en entreprise entre groupes majoritaires et minoritaires et

21. Le terme de *diversité*, qui était initialement utilisé en référence à la question des discriminations ethniques, a été progressivement transformé en catégorie générique, englobant théoriquement toutes les discriminations. Pour autant, les pratiques de gestion de la diversité nous semblent privilégier la variable ethno-raciale comme clé d'explication d'une performance amoindrie.

considère comme systématiquement plus performant le fonctionnement d'équipes diversifiées sans prendre en compte la variable du temps nécessaire pour établir la confiance entre ses membres.

Au final, le paradoxe de tout travail de formation – et qui plus est à la diversité ou à l'interculturalité – revient à accepter l'autre comme il est et à lui offrir la possibilité de devenir différent de ce qu'il paraît, voire de ce qu'il croit être. L'ambition de toute formation à « l'intelligence de l'autre » devrait être de toujours « sublimer les différences entre les individus plutôt que de les cultiver » (Schnapper 2003).

Les formations, à elles seules, ne suffisent pas [22]. Face à la multiplication des revendications identitaires et culturelles dans un contexte de globalisation des économies, les entreprises auront toujours besoin de syndicats, en premier lieu, des associations et de *tiers* extérieurs, pour révéler les discriminations, en faire prendre conscience aux dirigeants et managers, ainsi qu'à la collectivité toute entière, pour les faire condamner en justice et faire respecter le droit avant d'éventuels labels qui s'en distingueraient. De véritables formations à « l'intelligence de l'autre » devraient donc poursuivre le but de repérer des régularités de comportements (mais pas des liens mécaniques), là où un observateur peu scrupuleux pourrait les attribuer pour toujours à l'appartenance à un groupe humain, enfermant ainsi ses collègues dans les filets de l'identité unique. Plutôt que de vouloir institutionnaliser toutes différences, en sacraliser parfois l'existence, ces formations consistent normalement à établir un *entre-deux* à construire ensemble. Sans cela, nulle communication ne peut s'établir, nulle coopération véritable ne peut voir le jour.

Concluons en soulignant que tout programme de formation devrait enfin s'inscrire dans une politique globale où l'on aura pris soin d'identifier les catégories de diversité importantes pour l'entreprise (on ne peut pas traiter de tout et de front), les critères de mesure liés à ces catégories et les indicateurs de progrès, afin qu'elle puisse vérifier l'impact réel de sa stratégie de gestion de la diversité, apprendre des autres entreprises et comparer ses actions. Tout programme de formation devrait faire en sorte de rendre plus intelligible les cadres symboliques dans lesquels les personnes opèrent. Mieux vaudra donc toujours analyser les processus ségrégatifs diffus que raisonner seulement en termes de délits et de peines pour les personnes et ne pas seulement s'en tenir à des quotas qui sanctionnent uniquement le dernier maillon de la chaîne de discrimination. Il s'agira pour les entreprises de réinventer le social sur le long terme, afin de conduire à un réel processus de changement de culture, dans la mesure où la diversité est le résultat d'un processus de changement de culture et non pas un «intrant » dans d'autres processus.

Bibliographie

ALTER Norbert, 2009, *Donner et prendre*, Paris, La Découverte.

ANG Soon et VAN DYNE Linn, 2008, *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*, Armonk (NY), M.E. Sharpe.

22. H. Spencer-Oatey and P. Franklin, *Intercultural Interaction*, London, Palgrave McMillan, 2009.

BABEAU Olivier et CHANLAT Jean-François, 2007, « La transgression : une dimension oubliée de l'organisation. Les pratiques transgressives comme médiatrices des contradictions organisationnelles », *XVI*e *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal.

BADINTER Élisabeth *et alii*, 2009, *Le Retour de la race. Contre les « statistiques ethniques »*, Paris, Éditions de l'Aube.

BARMEYER Christoph I., 2004, "Learning styles and their impact on cross-cultural training: An international comparison in France, Germany and Quebec", *International Journal of Intercultural Relations*, 28, p. 577–594.

BÉBÉAR Claude, 2004, *Des entreprises aux couleurs de la France*, Paris, La Documentation française.

BÉRÉNI Laure, 2009, « "Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise". La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons Politiques*, 35, p. 87-106.

BRUGIDOU Mathieu, CIHUELO Jérôme et MEYNAUD Hélène-Yvonne, 2001, *Tempête sur le réseau. L'engagement des électricien(ne)s en 1999*, Paris, L'Harmattan.

BYRAM Michael, 1997, *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence,* Clevedon, Multilingual Matters.

CALVÈS Gwénaële, 2008, « Sanctionner ou réguler. L'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations », *Informations sociales*, 148, p. 34-45.

CASTEL Robert, 2007, *La Discrimination négative*, Paris, Le Seuil.

CASTELLA Pierre, 2005, *La Différence en plus*, Paris, L'Harmattan.

CHANLAT Jean-François et DAMERON Stéphanie, 2009, « Management et diversité : lignes de tension et perspectives », *Rencontres Internationales de la Diversité, 1er, 2 et 3 octobre*, Corte.

DAMERON Stéphanie and JOFFRE Olivier, 2007, "The good and the bad: the impact of cultural diversity on cooperative relationship", *The International Journal of Human Resources Management*, 18(11), p. 2037-2056.

DEARDORFF Darla K. (ed.), 2009, *The Sage handbook of intercultural competence,* Thousand Oaks (CA), Sage.

DESCHAVANNE Eric, 2005, « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », *Pour une société de la nouvelle chance*, Paris, La Documentation française.

DINGES Norman G. and BALDWIN Kathleen D., 1996, "Intercultural competence. A research perspective", in D. Landis and R. S. Bhagat (eds), *Handbook of Intercultural Training,* Thousand Oaks (CA), Sage, p. 106-123.

EARLEY P. Christopher et ANG Soon, 2003, *Cultural Intelligence. Individual interactions across cultures*, Stanford, Stanford University Press.

ENRIQUEZ Eugène, 1992, *L'Organisation en analyse*, Paris*,* Puf.

EDMUNDSON Andrea, 2010, *Cases on Globalized and Culturally Appropriate E-learning: Challenges and Solutions*, Hershey (PA), Information Science.

FRANCHI Vije, 2002, « Les enjeux d'une formation à la pratique en interculturel : le cas des étudiants en psychologie en Afrique du Sud post-apartheid », *Carrefours de l'éducation*, 2(14), p. 76-94.

GARDENSWARTZ Lee, ROWE Anita, DIGH Patricia and BENNETT Martin, 2003, *The Global Diversity Desk Reference: Managing an International Workforce*, San Francisco (CA), Pfeiffer.

GERY Marion, 2007, « Les porteurs d'oubli. Une expression de la souffrance dans la migration», *L'Autre*, 8(1), p. 77-93.

GUÉNETTE Alain-Max, MAKSIMOVIC Natacha, MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe, 2011, *Gestion de la diversité, L'urgence d'un management interculturel* (Dossier HRM, 21), Zurich, Jobindex Media.

HOFSTEDE Gert Jan, PEDERSEN Paul and HOFSTEDE Geert, 2002, *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*, Yarmouth (ME), Intercultural Press.

LANDIS Dan, BENNETT Janett and BENNETT Milton (eds), 2004, *Handbook of Intercultural Training*, 3rd ed., Thousand Oaks (CA), Sage.

LARRASQUET Jean-Michel, 1999, *Le Management à l'épreuve du complexe*, Paris, L'Harmattan.

LE MOIGNE Jean-Louis, 1995, *La Modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.

MACK Manfred, 2007, « Le développement par transformation réciproque », *Les Cahiers de Sol*, 8.

MCSWEENEY Brendan, "Hofstede's model of national cultural differences and their consequences : A triumph of faith – failure of analysis", *Human Relations*, 55(1), p. 89-118.

MICHAELS Walter Benn, 2007, *The Trouble with diversity : How we Learned to Love Identity and Ignore Inequality*, Chicago, Metropolitan Books.

MUTABAZI Evalde, 1999, « Fusions-acquisitions : les dividendes de la diversité culturelle », *Revue MCS,* 568, p. 32-38.

MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe, 2008, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan.

MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe, 2010, *Les Discriminations*, Paris, Éditions Le Cavalier bleu.

NG K.-Y. and EARLEY P. Christopher, 2006, "Culture + Intelligence: Old constructs, new frontiers", *Group & Organization Management*, 31(1), p. 4-19.

PHILLIPS Patti (ed.), 2010, *ASTD Handbook of Measuring & Evaluating Training*. Alexandria (VA), ASTD.

PISKURICH George M., BECKSCHI Peter and HALL Brandon (eds), 2000, *The ASTD Handbook of Training Design and Delivery: A Comprehensive Guide to Creating and Delivering Training Programs-Instructor-Led, Computer-Based, or Self-Directed*, New York, McGraw-Hill.

SABEG Yazid et MÉHAIGNERIE Laurence, 2004, *Les Oubliés de l'égalité des chances*, Paris, Institut Montaigne.

SAUQUET Michel, 2007, *L'Intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Paris, Éditions Charles Léopold Meyer.

SCHNAPPER Dominique, 2003, *La Communauté des citoyens*, Paris, Gallimard.

SEGAL Jean-Pierre, 2011, « Culturaliste ? Culturaliste toi-même ! », *Gérer et Comprendre*, 103, p. 75-79.

SPENCER-OATEY Helen and FRANKLIN Peter, 2009, *Intercultural Interaction*, London, Palgrave McMillan.

THOMAS David C., ELRON Efrat, STAHL Günter, EKELUND Bjørn Z., RAVLIN Elizabeth C., CERDIN Jean-Luc, POELMANS Steven, BRISLIN Richard, PEKERTI Andre, AYCAN Zeynep, MAZNEVSKI Martha, AU Kevin and LAZAROVA Mila B., 2008, "Cultural intelligence: domain and assessment", *International Journal of Cross Cultural Management,* 8(2), p. 123-143.

VITEAU Jean, 2005, « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », *Actualité de la formation permanente*, 194, p. 21-25.

WAXIN Marie-France et BARMEYER Christoph (éds), 2008, *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, Paris, Les Éditions de Liaisons.

3

L'interculturel en gestion : du caractère à l'invention

Christophe Benavent
Professeur des universités, Sciences de Gestion
Directeur du Master « Marketing opérationnel international » (MOI)
Université Paris Ouest Nanterre La Défense

L'idée qu'il faille gérer les relations entre ceux qui viennent d'ici et d'ailleurs suscite un intérêt remarquable et donne le sentiment du bien. Quel bonheur d'œuvrer à unir les différents, et de réaliser dans les écarts du monde ce qui le réunit en un.

Ils sont nombreux nos étudiants et nos cadres qui, confrontés à l'expérience de l'ailleurs, se passionnent pour un projet qui leur semble bien humain, celui d'organiser la rencontre et de rendre moins obscur cet autre qui nous intrigue. L'interculturel dans son projet est séduisant. Et si sa gestion n'est pas forcément une priorité en Sciences de Gestion, un certain nombre de revues se sont fait l'écho de ces problématiques, et une littérature substantielle peut être identifiée [1]. Une grande partie d'entre elle est marquée par des approches à la Hofstede [2].

S'inscrivant dans une approche comparative, elles posent la question des rapports entre cultures en termes de *distance culturelle*. L'hypothèse implicite est que plus grande est cette différence, plus élevée est l'intensité du conflit, plus faibles sont les possibilités d'ajustement et plus nécessaire est l'appel à des spécialistes pour lever les ambiguïtés, effacer les malentendus, réduire les tensions à leur vertu fonctionnelle, passer outre les stéréotypes, et maintenir l'équilibre fragile qui prévaut dans les constructions sociales artificielles de la globalisation.

Ce point de vue présente des limites évidentes liées à une conception essentialiste des cultures, dont les traits fondamentaux seraient les causes d'une réponse différenciée à certaines variables. Le degré d'individualisme, la demande d'autorité, le degré de masculinité, la tolérance à l'incertitude deviennent ainsi les paramètres clés de l'interculturalité, qui se raisonne en différences et les considère comme d'autant plus profondes qu'elles s'associent à une faible interaction des cultures.

1. Quelques revues spécialisées dans le champ des Sciences de Gestion, entre autres : *Business Communication Quarterly*, *Journal of Comparative International Management, Journal of International Business Studies.* En France, le champ est actif et structuré assez récemment avec la constitution de Atlas/AFMI en 2010. L'AIB peut être considéré comme l'association académique phare depuis 1959. On soulignera que si le champ de l'interculturel est en principe inclus dans celui du management international, il le déborde cependant largement.

2. M. H. Hoppe, "An interview with Geert Hofstede", *Academy Of Management Executive*, 18(1), 2004, p. 75-79.

C'est pour dépasser ce point de vue essentialiste que nous introduirons dans une seconde section une perspective plus dynamique de la culture en l'attachant plus étroitement à la question des identités et de leur construction. Notre point de vue est que les cultures n'ont pas forcément des traits essentiels mais que leurs éléments, pour autant qu'il soient reconnus comme marqueurs de l'identité sociale par ceux qui les portent, ou par les autres qui y sont confrontés, deviennent culturels quand ils sont l'enjeu d'une identité différenciée.

Dans une telle conception, c'est l'idée de la relation qui prédomine. Par quelles modalités les cultures envisagent-elles leur relation ? Comment s'influencent-elles mutuellement ? Comment l'autre fait-il notre culture ? Un tel point de vue change la perspective.

La distance et la différence, sources de conflit ou au moins d'incompréhension, deviennent le cadre positif dans lequel des valeurs grandissent, un langage se forge, des rapports sociaux s'organisent. La différence n'est plus une cause du conflit mais son produit, et la proximité culturelle devient la source principale des tensions et de la production de la culture. Ce qui nous amènera à conclure, à propos des métiers de la gestion des relations interculturelles, qu'ils doivent donner plus d'importance à la capacité d'accompagner la création (inter)culturelle qu'à l'exercice d'une traduction ou à l'art et la technique des passeurs.

Un point de vue essentialiste

Le point de vue dominant dans la littérature de gestion s'appuie sur les travaux de Hofstede, qui consistent à décrire les cultures nationales en terme de traits fondamentaux. Ceux-ci se définissent selon quatre critères principaux : le degré d'individualisme, la demande d'autorité, le degré de masculinité, la tolérance à l'incertitude deviennent ainsi les paramètres clés de l'interculturalité, qui se raisonne en différences. D'autres approches sont de même nature et ne diffèrent que par le choix des critères : pour Hall [3] c'est l'importance du contexte dans la communication, pour Trompenaars [4] s'ajoutent l'affectivité, l'engagement et quelques autres traits.

Pour d'Iribarne, c'est le système de valeurs et de représentations interne à une culture qui prédomine – la *logique de l'honneur* [5] – mais accordons-lui de présenter un point de vue plus constructiviste que le précédent : chaque nation, chaque société, dans une histoire propre, développerait un système de valeurs stable. On notera que s'il s'éloigne d'un essentialisme caricatural, demeure cette idée d'un propre culturel qui se développe dans l'isolement des autres cultures : lorsqu'elles se rencontrent, ces spécificités deviennent sources de malentendus.

Dans ces différentes approches, et à des degrés divers, il y a cette idée d'une culture nationale qui prédomine sur les actions individuelles [6], un habitus que l'on pourrait saisir en quelques traits discriminants. Mais le national n'est pas

3. E. T. Hall, *Beyond culture*, New York, Anchor's Books, 1976.

4. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner (eds), *Riding the Waves of Culture*, McGraw-Hill, 1997.

5. Philippe d'Iribarne, *Logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil, 1989.

6. La critique habituelle de Hofstede s'articule sur l'argument de la pertinence du national et de l'excessivité de la place accordée à la détermination culturelle des comportements. Pour un point de vue synthétique, voir Livian, « Pour en finir avec Hofstede », Communication à la première conférence ATLAS/AFMI, 2011. http://hal.inria.fr/docs/00/64/35/93/PDF/Pour_en_finir_avec_Hofstede.pdf

forcément une catégorie juste, sauf à accepter que la nation se donne les moyens de s'isoler des autres, suffisamment pour développer des traits particuliers plus que d'autres niveaux d'analyse : cultures régionales, ethniques, religieuses, de classes.

Il était assez naturel sur la base de cette conception d'introduire une notion de « distance culturelle », pour prendre en compte les phénomènes interculturels [7]. Dans un cadre où les cultures se définissent par un degré sur des échelles intangibles, l'interculturel est finalement un problème de distance à réduire dans l'espace des organisations, qui va au-delà des frontières nationales. Il était logique que la capacité à réduire, ou passer outre, cette distance, soit prise en compte.

C'est ainsi que la notion d'« intelligence culturelle » est apparue. Proposée par Earley et Ang [8], elle s'est très largement diffusée dans la littérature du management international. Elle est ce qui permet de réduire la distance.

Cette perspective est cependant largement critiquable. Le premier élément de critique concerne l'existence de propriétés qui seraient propres à un univers culturel donné. Sont-elles une cause des comportements ou leur effet ? Constater des différences n'est pas suffisant pour établir une cause. L'intelligence peut être une rationalisation *a posteriori*.

Le second point de critique porte sur l'étendue de cette propriété. L'idée de culture nationale est faible si l'on considère que, au sein d'une même nation, il y a aussi des différences sociales, des contre-cultures, des cultures organisationnelles, régionales, une infinité de variations. Comment les propriétés s'appliquent-elles à chacune de ces manifestations ? Au-delà, il y a cette question que si la culture nationale détermine nos pratiques, il faudrait alors reconnaître que ses propriétés sont en fait des normes sociales – et alors inutile de parler de *culture* !

La typologie de Hofstede a simplement l'intérêt de comparer le degré d'acceptation de certaines normes sans rien dire des raisons de leur développement. Elle considère comme cause l'adhésion à ces valeurs, sans expliquer par quel miracle ces valeurs auraient le même sens à travers la planète, et seraient des grandeurs communes. Sans rien dire de la manière dont elles se distribuent dans la nation.

L'idée de distance culturelle ne présenterait alors aucun autre intérêt que celui d'indiquer une différence ne disant rien du degré de compréhension ou d'accord qui se réalise entre les membres de cultures distinctes. L'hypothèse d'une corrélation entre la distance culturelle et le degré de conflit, par exemple, reste spéculative. Elle s'appuie seulement sur l'idée que des valeurs différentes produisent une incompatibilité, et se réduit à une hypothèse de similarité, oubliant celle de la complémentarité. Des cultures différentes peuvent s'accorder,

7. L'article clé est sans doute S. Agarwal, "Socio-cultural distance and the choice of joint ventures: A contingency perspective", *Journal of International Marketing,* 2(2), 1994, p. 63–80, ainsi que B. Kogut and H. Singh, "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, 19(3), 1988, p. 411-432. Pour un point de vue plus synthétique, v. O. Shenkar, "Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences", *Journal of International Business Studies*, 32(3), 2001, p. 519-535.

8. P. Christopher Earley, "Redefining interactions across cultures and organizations: moving forward with cultural intelligence," in Barry M. Staw and Roderick M. Kramer (eds), *Research in Organizational Behavior*, 24, 2002, San Francisco, JAI Press, p. 271–299.

au moins à certains moments de leur vie.

Quant à l'argument de l'intelligence, il semble largement *ad hoc*, forgé pour résoudre les inconséquences, une sorte de baguette magique qui réduirait les incompatibilités, et permettrait à des acteurs englués dans un système de valeurs de passer outre le problème de l'équivalence à celui de l'autre. D'où viendrait cette intelligence de ce qui ne connaît pas. Une sérendipité ?

On imagine que la tolérance, l'empathie, en sont les vertus principales, mais on n'entrevoit guère la source de cette intelligence, sauf celle d'une distance du sujet à ses propres valeurs, bref une « a-culturalité ». La faiblesse de l'édifice réside dans une absence de théorie de la production culturelle. Les distances sont victimes de ce que les points de calculs appartiennent à des référentiels sans relation. Des choses éloignées peuvent se complémenter, des choses ressemblantes peuvent se repousser. La distance reste le calcul d'une illusion.

Le processus culturel et les identités

Une autre manière de considérer les cultures est possible. Elle s'appuie sur une hypothèse paradoxale : les cultures sont la production de l'interaction entre des groupes humains qui se considèrent comme étrangers. La culture naît dans le visage de son voisin.

Ce point de vue privilégie une perspective identitaire des cultures et met l'accent sur les valeurs que l'on s'approprie plus que sur des valeurs essentielles qui nous déterminent. Cette perspective, à l'extrême, suppose que le fait culturel ne se produit que dans le rapport à un autre, le plus souvent très proche : les sociétés sans rapport aux autres seraient simplement a-culturelles, elles peuvent développer des normes, des habitudes, des valeurs, des institutions, mais qui ne se qualifient pas comme trait culturel, au sens de ce en quoi on se reconnaît pour se distinguer.

L'hypothèse centrale est que le processus culturel se révèle et se densifie au contact de l'autre [9]. Cette présence de l'autrui marque différences et ressemblances, elle aiguise les sentiments d'identité et d'altérité, questionne les symboliques, les significations. Dans ce frottement [10] naissent des attractions, des dégoûts, des séductions, des incompréhensions, des questions, des répulsions, des intérêts. La présence d'autrui exacerbe ainsi la conscience de soi et amène à changer ou renforcer certains traits de sa propre culture. Le rapport à l'autre génère un certain degré de réflexivité.

Ces mouvements peuvent être conduits par une organisation plus générale qui résulte d'une double disposition. La première, celui d'un rapport de domination plus ou moins asymétrique, le rapport colonial en est un extrême, l'autre étant celui qui s'instaure entre des ensembles civilisationnels égaux. La seconde disposition est celle qui se prête à l'échange et à la transformation. En

9. Il est curieux d'observer que les sociétés dont la production culturelle est la plus intense semblent celles justement qui se caractérisent par la présence de populations multiples. Le cas du Brésil ou des Antilles est à cet égard remarquable. L'observation devrait conduire à distinguer des cultures dynamiques de cultures plus statiques, l'hypothèse à vérifier serait que les premières contiennent une diversité humaine (par les cultures, les religions, les provenances) plus élevée que les secondes.

10. O. Shenkar, Y. Luo and O. Yeheskel, "From 'distance' to 'friction': Substituting metaphors and redirecting intercultural research", *Academy of Management Review,* 33, 2008, p. 905–923.

combinant les deux dispositions, les rapports interculturels [11] peuvent prendre au moins quatre formes principales : créolisation, confrontation, hybridation et identification.

Engagement	Faible	Fort
Balance équilibrée	Confrontation	Créolisation
" déséquilibrée	Hybridation	Identification

Tableau 1 : Typologie des interactions culturelles

- La première est celle de la confrontation.

  L'autre apparaît comme menace ou un miroir, et un régime d'opposition se déploie. Par exemple, quand, dans un certain monde musulman, et post-colonial, le voile devient une manifestation identitaire, ailleurs chez l'occidental il devient un symbole d'aliénation. Le voile est donc chargé de significations qui prennent des valences opposées. Il en reste un élément commun : la question du statut de la femme. Elle peut prendre la forme tragique de la mimésis. C'est la conception unique retenue par Huntington [12].
- La seconde est celle de la créolisation, largement celle d'un Édouard Glissant [13]. Les cultures sont des inventions : les Antilles, le Brésil en fournissent des cas par dizaines. L'indien, le catholique, l'africain, recomposent leurs croyances et leurs signes inventant l'Ubanda où les orixas cotoient des spirites. Ces cultures métisses donnent à l'universel justement d'être toujours singulières car recomposition d'éléments préexistants.
- L'hybridation, fonctionne par partie.

  Les cultures sont affectées dans un domaine restreint. C'est la thèse d'Amselle [14]. Elle peut jouer sur une langue, une pratique artistique, une technique. Dans la culture de consommation, ainsi sont les pâtes de l'Asie à l'Italie. L'hybridation suppose un travail profond d'appropriation et de reformulation, se fasse-t-elle par la distance.
- L'identification suppose un abandon à la culture de l'autre, jusqu'à effacer des pans entiers de la sienne.
- Elle est ce qui donne l'invisibilité au migrant. Elle est le passage de l'un à l'autre et un roman, *Middlesex*, d'Eugénides, en constitue une belle illustra-

11. Le lecteur attentif peut voir ici un défaut de logique puisque nous posons le fait de culture en préalable à son rapport. Ce n'est pas tout à fait le cas, d'abord parce que, dans notre conception, il n'y a pas de culture donnée mais simplement des états culturels transitoires et appelés à leur transformation; deuxièmement du fait que ce rapport interculturel se forge même sans culture préalable : il suffit que deux groupes humains se considèrent comme distincts même s'ils partagent la même langue, la même religion, la même organisation sociale, les mêmes clans. Il restera encore longtemps à méditer la question de la tragédie rwandaise et le processus de l'ethnisation.

12. Samuel P. Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order,* New York, Simon & Schuster, 1996 (trad. fr. Paris, Odile Jacob, 2007).

13. Édouard Glissant, *Introduction à une poétique du divers,* Paris, Gallimard, 1996.

14. Jean-Loup Amselle, *Branchements. Anthropologie de l'universalité des cultures*. Paris, Flammarion, 2001.

tion. À la fois dans l'histoire de son personnage central, Hermaphrodite, et celle des Grecs de Smyrne qui deviennent américains [15]. Dans des formes moins aiguës, c'est une identification. Ainsi dans les banlieues, le rap des afro-américain est devenu un modèle d'expression, même s'il offre une saveur plus locale. De même la pop japonaise est dans toute l'Asie ce qui intéresse les filles.

C'est dans des rapports de confrontation, de créolisation, d'hybridation, ou d'identification que la culture est produite. Plus intense est le rapport et plus riche sera la production culturelle, qu'elle s'incarne dans l'art, la consommation, l'éducation, l'organisation. A l'encontre de l'hypothèse de la distance, qui voit dans la différence le conflit et la difficulté, cette perspective relationnelle de la culture considère la proximité comme facteur de créativité. La culture est une invention.

Les cultures se font donc dans l'interaction plutôt que dans l'isolement. Le fait culturel est le fruit de la rencontre. C'est quand deux populations, et plus, sont en présence qu'il émerge dans la recherche identitaire des ressemblances, des différences [16]. L'important est donc de comprendre ces modalités d'interaction et ses effets historiques. Si chaque culture se fait dans l'interaction avec d'autres, on doit retrouver dans chacune d'elle des objets, des pratiques qui viennent d'ailleurs. Chaque culture est le fruit d'une sédimentation, celle de l'histoire de ses relations avec les autres.

Culture en acte

Il faut d'abord penser cette fausse hiérarchie des ensembles civilisationnels, les solutions nationales, les particularismes locaux, l'invention des cultures urbaines, cette obsession des cultures organisationnelles. Il vaut mieux penser les cultures nouvelles : la culture cosmopolite, les cultures régionales, les subcultures, les cultures de consommation, les cultures populaires. L'approche relationnelle se passe d'une définition du niveau d'analyse, elle considère au fond les actes, la pratique, et l'étendue de sa production.

Que la sédimentation soit un aspect essentiel de l'analyse culturelle, c'est assez peu discutable. Les vieilles culture meurent rarement d'un coup, elles laissent, même si l'on ne comprend pas très bien pourquoi et comment, des traces profondes, qui organisent la pensée. En Europe, échappe-t-on au platonisme, pouvons-nous nous dégager d'un coup d'aile de la tradition chrétienne ? Peut-on ignorer un versant musulman ?

S'en tenir à cette analyse de cultures qui se déposent les unes sur les autres, comme les feuilles dans le sous-bois, est insuffisant : les couches peuvent être plus ou moins épaisses, elles peuvent aussi se constituer dans le remuement du sol. Le travail réflexif de nos savants peut envoyer dans les couches de l'histoire

15. Ce que le roman décrit relève aussi d'un mythe que critique le courant de l'invention de l'ethnicité (voir Kathleen Neils Conzen, David A. Gerber, Ewa Morawska, George E. Pazzetta and Rudolph J. Vecoli, "The invention of ethnicity: A Perspective from the USA," in Richard C. Monk (ed.), *Taking Sides: Clashing Views on Controversial Issues in Race and Ethnicity,* Guilford (CT), Dushkin Publishing Group, 1992, p. 64-66), ce qui n'enlève rien à la forme décrite que l'on doit comme les autres considérer comme un idéal-type.

16. Ce qui constitue le programme de la cognition sociale notamment. Pour ne citer qu'une référence : Susan T. Fiske, Shelley E. Taylor, *Cognition sociale. Des neurones à la culture*, Wavre (Belgique), Mardaga, coll. « Psy », 2011.

des remue-ménages considérables. L'organisation des cultures est une question contemporaine, elle résulte de rapports de pouvoir et de séduction, qui donnent à quelques formes la puissance d'organiser des ensembles parfois vastes.

Un seul exemple permet d'en donner une pleine perspective. La musique noire, celle qui vient des esclaves, de leur mémoire, et de leur réinvention, s'est taillé dans le monde un immense continent. C'est la soul, c'est le funk, c'est le blues, mais aussi la samba ou la cumbia. Il ne s'agit pas que de sédimentation, mais aussi de réinvention, de réappropriation. Celle des cuivres par les esclaves de Louisiane, celle du Dixie par les bordels, celle du jazz [17] par les musiciens du monde dans un vaste recyclage qui produit aussi bien l'afro-beat que le neo-klezmer. Le champ musical est un domaine privilégié qui permet de retracer ce mouvement d'appropriation des productions culturelles qui se forment à la marge, sont élues par des élites comme signe de distinction et deviennent le courant principal, phénomène local devenant global. Les formes culturelles passent à travers les populations.

La hiérarchie des cultures se fait dans un effort continu, dans l'aigu des confrontations, dans l'enjeu de leurs économies. Le rock, ainsi expression subcuturelle, invente une économie et maintient avec les décennies une emprise forte sur la culture de consommation. L'ordre géographique n'est pas le seul maître : celui des grandes organisations sociales ne suffit pas à le contenir, les cultures échappent à leurs maîtres (les états ou les religions), elles se fondent dans les conditions ordinaires de l'échange et des choses auxquelles nous donnons une valeur autre que celle de leur fruit.

La culture en acte est celle qui distribue dans l'espace social la force de ses définitions, de ses déterminations, de son style et de ses valeurs. Cela peut aboutir à des phénomènes surprenants. Le rock, qui fut l'activité et l'esthétique dans lesquelles une génération s'est précipitée, devient, par le jeu curieux des marchés, une clé qui échappe aux nations et même aux générations. Comme ensemble moral, esthétique et pratique, il propose aux individus et aux organisations un espace et un langage dans lequel une culture se forme bien au-delà des frontières et des filiations, une chose aussi forte de son rythme, ses harmonies, aussi faible que ce « c'est-à-dire » qui conteste. Le rock peut ainsi être aussi bien bengali que péruvien [18], marquer l'époque des blousons noirs, celle du flower power que la génération indé.

Les méthodes et doctrines de gestion sont, au même titre que les formes musicales, des produits culturels. Elles peuvent être importées, transformées, appropriées dans les rapports que nous avons esquissés. C'est très certainement une voie intéressante que d'envisager les relations inter-culturelles sous l'angle des outils de gestion, en les considérant comme des artefacts produit par l'interculturel. Il y aurait largement à développer sur ce point.

17. Puisqu'on ne fait qu'effleurer le sujet, citons au moins Eric Hobsbawm, *Une Sociologie du jazz* (1959), Paris, Flammarion, 1966, tel que l'analyse Michel Naepels dans « JazzBandits », *L'Homme,* 158-159, 2001, p. 279-284.

18. Stéphane Dorin, « La globalisation du rock vue de Calcutta », *Volume !* 4(1), septembre 2005, p. 139-150 et Wilfredo Hurtado Suárez, *Chicha peruana: música de los nuevos migrantes*, Lima (Peru), Eco, 1995.

Traducteurs, passeurs et créateurs

L'analyse que nous avons menée peut être utile dans de nombreux domaines. Elle nous semble appropriée pour analyser les consommations culturelles [19] qui, dans un monde globalisé, constituent un bon terrain de test. Certains produits défendent l'identité contre celle d'autrui. Ces quatre grandes modalités s'expriment au travers de dispositifs matériels qui se constituent dans des canaux de l'échange. L'approche relationnelle de la culture doit prendre aussi en compte ce paramètre : celui des médiations.

Ces canaux sont innombrables, ils prennent les formes de la bataille – la guerre ne serait-elle pas une des formes les plus profondes de l'échange culturel ? –, celle du truchement, la forme de l'amitié, celle du comptoir. La nouveauté se constitue sans doute dans la massification : par les migrations, le tourisme de masse, la professionnalisation des relations commerciales internationales. Penser les cultures dans cette perspective passe moins par les questions de distance et l'intelligence culturelle que par les dispositifs de médiation, et l'organisation des frontières culturelles.

Un mot sur les frontières : elles se se confondent pas aux limites d'un monde comme la plage l'est pour l'océan et la terre, elles sont des règles qui régentent la souveraineté et la propriété, définissent les conditions de passage des biens et des personnes. Les frontières sont autant ouvertures que fermetures. Elle peuvent être discutées, disputées, et rester indéfinies. De ce fait les frontières sont par nature culturelles et ce qui évite le pléonasme c'est qu'une frontière particulière se tient dans la réponse à ce qu'on interdit dans la sienne. Les frontières sont justement aussi ces dispositifs de médiation. D'autres acteurs y participent : des passeurs en tous genre, contrebandiers ou commerçants, des traducteurs, des interprètes, des changeurs, des policiers, des marins, des dockers, des douaniers, des guetteurs, des pirates, des inspecteurs.

On comprend qu'un premier métier de l'interculturel soit dans la traduction. De toute les différences, c'est tout de même la plus forte si l'on pense que les concepts, les idées ne se tiennent que dans la langue. Et quand la distance est extrême, car la rencontre est soudaine, sans histoire, un modèle radical est le truchement [20]. Quand les cultures se connaissent mieux, la traduction crée ses écoles, ses professeurs, et fait naître des maîtres.

Des traducteurs, on garde cependant la mauvaise image d'un personnel imposé par les hôtes – souvent impeccables et précis, dans la défunte URSS et encore en d'autres endroits. Il ne suffit pas de translittérer, de décoder, il faut passer. Des livres, des marchandises, des coutumes. Et c'est un second métier qui se fait dans l'import-export, les échanges culturels, les médias. Il se fait dans la relation, il demande de la confiance, Il se fait souvent dans l'expérience, une longue expérience qui s'accumule dans des familles. C'est un talent qui devient lui-même une culture, telle celle des Phéniciens, voyageurs, contrebandiers parfois, commerçants toujours.

19. On se réfère à la perspective culturelle de la consommation telle qu'initiée par exemple par McCracken and Grant, "Culture and consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods," *Journal of Consumer Research*, 3, 1986, p. 71-84.

20. Les personnages de Just et Colombe dans *Rouge Brésil* de Jean-Christophe Rufin, Gallimard.

Un troisième métier de l'interculturel cependant est nécessaire. Puisque la culture est un produit constamment renouvelé, on a peut-être moins besoin de traducteurs qui connaissent la langue et l'histoire de l'autre à la perfection, de commerçants habiles qui savent faire transiter les marchandises matérielles et immatérielles, que d'esprits avisés qui devinent dans les rapports inter-culturels les évolutions fertiles et qui savent les encourager et les accompagner.

L'interculturalité est une création continue y compris dans les organisations. Le métier est de savoir sentir et de jouer de ces rapport pour produire une culture neuve. Dans les grandes entreprises, il importe que la culture de l'organisation puisse prendre le pas, ou au moins servir de méthode de traduction et de passage. Autrement dit, il ne s'agit pas seulement de faire correspondre des cultures différentes dans les différents rapports d'affaires (client / fournisseur, importateur / exportateur, siège / filiales…), mais, en s'appuyant sur celles qui sont capables de forger une ou des cultures communes, de produire des cultures neuves.

Pour conclure, puisque notre lecture des approches en termes de traits culturels critique le pessimisme qui considère la distance comme facteur premier, soulevons un aspect important de la relation inter-culturelle, celui d'une relation à l'autre et de la disposition que nous lui témoignons.

Un rapport de connaissance, qui se définit mieux comme un rapport d'ignorance. L'art du rapport à l'autre est d'agir sans le connaître. Et même le fréquenterions-nous depuis longtemps, ce n'est jamais assez pour le connaître bien. Suffit-il de réduire la distance ? L'affect joue un rôle qu'il faudrait rendre plus saillant. L'amour même n'est-il pas ce qui dans un clin d'œil noue deux êtres qui, sans se connaître, se donnent l'un à l'autre ? Peut-on penser la fertilité sans érotisme ?

Le rapport culturel est pétri d'ignorance, pour le rationnel il est une incertitude qui défie ses calculs, pour l'amoureux c'est un monde peuplé d'ombres, de fantômes, d'esprits, et de débris de réalité dont il fait un radeau. La traduction n'est pas qu'un enrôlement. C'est aussi inventer des récits, des musiques, des images, des rituels et faire une histoire commune.

4

Choc culturel et expatriation. Le conjoint d'expatrié : un médiateur incontournable ?

Sylvaine HUGHES
Professeur des universités. Anglais Langues Étrangères Appliquées.
Directrice du Master « Management Interculturel & International – Marchés Européens et Émergents » (M2i), Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Lorsque l'on évoque les métiers de l'interculturel, il est un « emploi à plein temps » auquel l'on ne pense pas et qui pourtant ne peut être passé sous silence : celui qu'accepte d'accomplir, sans qu'il soit officiellement reconnu, tout conjoint d'expatrié en matière de médiation interculturelle [1]. En effet, pendant longtemps, bien peu d'entreprises ont pris en compte l'importance de la tâche qui incombe au conjoint de l'expatrié, élément moteur de la bonne adaptation de toute la famille à ses nouvelles conditions de vie à l'étranger. Cependant des études récentes ont prouvé que les refus, réticences ou échecs en matière d'expatriation étaient dus le plus souvent aux réactions négatives de la cellule familiale. Selon un sondage réalisé par le magazine *L'Expansion* en mai 2010, « 39 % des conjoints n'en peuvent plus et souhaitent rentrer dans leur pays, 13 % acceptent de prolonger l'expérience dans le même pays et 24 % sont d'accord pour partir dans un autre pays, 24 % ne se prononcent pas » [2].

Dans ce même article, il apparaît aussi clairement que le candidat à l'expatriation novice n'a pas vraiment conscience des enjeux familiaux posés par son prochain départ (seulement 13 % d'entre eux pensent que l'adaptation du conjoint est l'un des défis primordiaux pour 34 % des expatriés expérimentés) ni des problèmes que pourra poser son adaptation à un nouvel environnement culturel (27 % d'entre eux se sentent concernés contre 35 % pour les expatriés chevronnés).

Qu'en conclure ? En premier lieu, et comme le fait remarquer si justement l'article précédemment cité : « La différence nous montre toute l'importance de l'expérience et la sous-évaluation criante du facteur bien-être du conjoint, qui est pourtant une des principales raisons des retours en catastrophe d'expatriation, pour non-compatibilité avec la culture du pays d'accueil, manque de connaissance et de compréhension, incapacité à se constituer un réseau ou tout simplement divorce » [3]. Dans un premier temps, nous nous pencherons donc sur l'importance de la place qu'occupent conjoint et cellule familiale dans les expériences d'expatriation qui se doivent d'être réussies tant pour l'entreprise

1. Par *médiation interculturelle*, nous entendons l'établissement de liens sociaux entre des personnes de cultures différentes, elle inclut l'évitement de conflits et la recherche de terrains d'entente communs.

2. « Expatriation, le sondage vérité » *L'Expansion*, mai 2010 www.youphil.com/sites/default/files/etude expansion.pdf

3. *Ibid*.

que pour le candidat au départ. Nous évoquerons aussi les mesures d'accompagnement mises en place au cours des dernières années par les services de Ressources Humaines des entreprises pour faciliter les départs et l'acculturation. Dans un deuxième temps, il s'agira de démontrer que les conjoints d'expatriés acceptent en partant, et trop souvent sans le savoir, la lourde charge de « médiateur interculturel ». Ce dernier aspect n'étant pas encore vu comme une priorité ni par les entreprises ni par les expatriés eux-mêmes, le présent article, se fondant sur une expérience de six années d'expatriation dont quatre en Indonésie et deux aux États-Unis, fera, au travers de quelques exemples, un modeste point sur l'importance de cette fonction-clé au regard d'une expatriation réussie, en démontrant que le plus grand défi qui incombe aux conjoints d'expatriés consiste non seulement à s'acclimater eux-mêmes mais aussi à acclimater toute la famille à de nouveaux horizons aux cultures différentes et souvent déconcertantes.

1. Mobilité internationale : quand la famille s'en mêle / s'emmêle

« En 1995, on dénombrait quelque 900 000 Français expatriés dans le monde. Quinze ans plus tard, ce chiffre a presque doublé. »[4] Qui sont donc ces candidats au départ et par quoi sont-ils attirés ? La motivation financière et le désir de vivre de nouvelles expériences, certes toujours présents, sont des facteurs de moindre importance de nos jours, où les entreprises ont tendance à adopter une logique de contrats locaux ou à recruter localement dans leurs filiales étrangères. Restent donc les cas où l'expertise de la maison mère est essentielle, comme lorsqu'il s'agit d'ouvrir de nouveaux marchés, d'imposer la culture de l'entreprise ou de mieux contrôler une filiale. Une expatriation peut aussi répondre à un passage obligé dans la carrière d'un futur manager.

1.1 Du *célibataire géographique*[5] à la famille expatriée

1.1.1 Le célibataire géographique

Le départ de l'expatrié sans sa famille, comme cela se faisait autrefois (il n'y avait guère que les immigrants pour emmener femme et enfants dans leurs bagages, les grands voyageurs ou explorateurs ne s'embarrassant pas d'eux) était souvent la solution choisie pour des postes « réputés difficiles » ou dans des pays à risques. Encore de nos jours, certaines destinations sont classées comme risquées et les collaborateurs envoyés dans ces zones pour leurs compétences (entreprises de forage pétrolier par exemple) reçoivent des incitations au départ (primes, logements sécurisés, voyages payés) qui leur permettent de revenir fréquemment retrouver leur famille. Malgré tout, on imagine aisément les conséquences souvent dramatiques et regrettables de telles séparations sur le plan familial.

Il y a bien sûr le problème évident posé par la séparation du couple, qu'elle soit de longue durée comme dans le cas de notre *célibataire géographique* ou plus courte comme lors des mois d'été. Car nombreuses sont les tentations offertes par les jeunes femmes locales surtout dans certains pays où l'expatrié a un statut et une aura qu'il n'avait pas chez lui. À Jakarta, par exemple, il y avait

4. « RH expatriation ou les conditions d'une expatriation gagnant-gagnant » *Le Nouvel Économiste* http://lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/rh-expatriation-13393/21 février 2012.

5. M. Barabel et O. Meier, *La Gestion internationale des ressources humaines*, Paris, Dunod, 2011, p. 79.

grand danger à ramener les enfants en Europe ou aux États-Unis pour les longs mois d'été en laissant l'expatrié sur place [6]. *"Infidelity abroad is frequent ... the new location is far more exotic than 'home' which may have become mundane. His daily routine is often refereshingly different, his work is more interesting and as a result he feels more interesting and alive than before and he feels special because he receives unusual attention especially from women, at the office or outside."* [7] Ce qui se dit clairement de nos jours dans les manuels pour expatriés, il n'était pas de bon ton de l'évoquer ouvertement il y a vingt ans…

Il faut aussi prendre en compte le bouleversement apporté aux habitudes de la cellule familiale, qui peut sembler supportable pour des périodes courtes de quelques mois, comme dans le cas des personnels en missions ponctuelles notamment dans l'industrie du pétrole ou dans le secteur de la marine marchande par exemple, mais l'est moins pour des missions de longue durée. En effet, le *célibataire géographique*, lors de ses retours chez lui, se retrouve alors souvent en butte à l'incompréhension de ses proches face aux changements culturels que lui a imposés son nouveau poste et qu'il essaie de faire partager sans succès à ceux qui n'ont pas pu ou pas voulu l'accompagner. On assiste alors souvent à un transfert du choc culturel vécu par l'expatrié vers l'intérieur de la cellule familiale : il a peut-être plus de mal à faire preuve de l'enthousiasme d'autrefois devant les exploits du petit dernier au match de foot de son équipe locale après avoir vu des enfants du même âge mendier dans les rues – avec le sourire malgré leur extrême pauvreté – et vivre sur des décharges.

En effet, pour ceux qui sont restés, la « normalité » est ici et non ailleurs, alors que pour l'expatrié de retour chez lui, la normalité est devenue « autre », s'enrichissant d'un vécu que ses proches n'ont pas expérimenté, creusant la plupart du temps un véritable fossé au sein même de la cellule familiale.

Tous ces décalages et toutes ces difficultés ont bien été pris en compte par les entreprises, qui ont d'autre part sans doute tôt fait de constater que leurs expatriés s'adaptaient beaucoup plus naturellement et plus vite s'ils n'avaient pas à surmonter le choc de la séparation familiale et si, au contraire, ils étaient assurés du soutien quotidien de leur proches. Raisonnement qui se tient, bien évidemment, si l'on pense uniquement au confort moral de l'expatrié lui même et si l'on prend en compte le fait que pour être un soutien efficace, la famille doit elle même être sereine et bien vivre son expatriation : « L'expérience montre que la famille joue un rôle essentiel dans la réussite des missions, même si a contrario, elle en constitue parfois le principal obstacle » (Barabel & Meier 2011, p. 79).

1.1.2 La famille expatriée

Les bienfaits de faire partir toute une famille sont connus depuis longtemps : les colons britanniques furent parmi les premiers à emmener femmes et enfants d'un bout à l'autre de l'Empire. *"The ever-pragmatic British recognized this early in their colonial days. The British East India company was a pioneer of the company-sponsored relocated lifestyle; it introduced the idea of sending an employee's spouse to its far-flung empire. The firm felt that a spouse's calming*

6. Dès le départ des familles américaines pour les deux mois de vacances d'été, un intéressant phénomène de chasse aux expatriés restés seuls se développait à Jakarta, la position de seconde épouse étant tout à fait honorable dans la culture locale.

7. R. Pascoe, *A Moveable Marriage*, Vancouver, Expatriate Press, 2003, p. 145.

influence would help reduce employee turnover, increase efficiency, and breed loyalty to the company. The spouse would also act as a civilizing force *on too many employees who were going 'native', a situation frowned upon by colonials"* (Pascoe 2003, p. 38). Nul ne pensait en terme d'*interculturalité* à cette époque. Il s'agissait non pas de s'adapter à la culture du pays colonisé mais bien d'imposer la culture vue comme « supérieure », voire « civilisatrice », du pays colonisateur. Chaque membre de la famille avait son rôle à jouer dans cette mission.

De nos jours les entreprises qui font partir leurs salariés à l'étranger ont aussi conscience que chaque membre de la famille a un rôle à jouer pour le bien non plus de la nation, mais de l'entreprise. Elles ont eu parfois un peu tendance à oublier qu'une famille n'est pas une entreprise, même si sur certains points il pourrait y avoir une certaine similitude (les objectifs, l'importance de l'esprit d'équipe, l'emploi, le partage des bénéfices, la retraite...).

Bien préparer l'expatriation de tous les membres de la famille veut dire tenir compte des attentes de chacun en fonction du pays d'accueil. Quelle considération pour le conjoint non marié, selon la culture ? S'il n'a pas de reconnaissance officielle, il se doit de trouver également un emploi dans le pays d'accueil afin de pouvoir être autorisé à séjourner plus longtemps que pour la durée permise par un simple visa touriste : c'est le cas par exemple à Dubaï (Émirats Arabes Unis) où les couples non mariés et candidats au départ ont à choisir entre un mariage rapide avant la prise de poste ou un emploi à trouver pour le conjoint et deux lieux de vie différents.

Une fois dans le pays, quelle reconnaissance personnelle pour le conjoint ? « Plus de 7 expatriés sur 10 sont mariés. Dans la majorité des cas, le conjoint qui exerçait un emploi en France est obligé de mettre sa carrière en pause » (« RH expatriation… ») La crise d'identité guette aussi bien ceux ou celles qui étaient chefs d'entreprise que ceux ou celles qui étaient au foyer : il s'agit de retrouver une identité, des réseaux et sans l'aide d'une structure professionnelle, cela peut prendre beaucoup de temps. Selon un sondage BVA réalisé en mai 2010 (« Expatriation, le sondage vérité… »), « la dégradation du couple est le risque n° 1 de l'expatriation : 65 % des conjoints démissionnent pour suivre leur moitié, puis s'ennuient. Alors que l'expatrié ne regrette pas son choix, son conjoint est bien moins enthousiaste. De plus les expats sont rarement bien informés de ce qui les attend hors frontières et sont mal accompagnés par leurs DRH. Ils deviennent une population déracinée et isolée. » Ainsi deux tiers des échecs seraient dus à des difficultés familiales. De même, les entreprises s'intéressent encore peu aux enfants d'expatriés, sauf pour les questions les plus pratiques : assurances, santé et scolarité. L'adaptation à une culture autre, les changements brutaux de cadre, d'école, d'amis ne sont toujours pas reconnus comme des difficultés potentielles [8]. L'idée qui prévaut toujours est que les enfants sont malléables et s'adaptent vite. Encore faut-il prendre le temps de leur expliquer les choses, même lorsqu'ils sont petits. S'il semble important de bien préparer un adolescent au départ, il faut savoir qu'on ne déracine pas impunément un enfant de 2 ans [9]…

8. Sondage BVA *Observatoire de l'Expatriation*, 1er juin 2011, www.bva.fr.

9. Comme je l'ai découvert à mes dépens… Un enfant qui construit ses repères vers l'âge de 2 ans et les perd brutalement en partant à l'étranger peut réagir très mal. De plus, lors du retour, il s'agit de lui recréer des racines dans son pays d'origine car, pour peu qu'il ait vécu plusieurs expatriations, son identité lui

1.2 Des DRH de plus en plus à l'écoute…

Dans les années 90 auxquelles je vais faire référence ici, il n'était pas véritablement question d'informer les conjoints du challenge culturel et humain que représentait un tel départ. Peut-être que les entreprises ne disposaient que de peu d'informations scientifiques sur le sujet. Peut-être que si on leur avait accordé de l'importance en les diffusant largement, trop peu de familles auraient tenté l'expatriation. Il était alors courant pour les candidats au départ de se renseigner *via* le bouche à oreille et de fonder leur décision sur les dires des sources retenues : des informations encourageantes diffusées par des expatriés revenus enthousiastes de leur postes pouvaient faire la différence pour une famille partagée entre l'attrait du poste offert et l'anxiété ressentie devant le pays d'accueil. À l'inverse, des anecdotes peu engageantes colportées par des expatriés ayant vécu leur expatriation comme un échec avaient le don de jeter un doute pouvant mener au refus de la famille de tenter l'aventure et parfois alors à l'envoi de l'expatrié seul si la considération professionnelle devait primer.

Des efforts certains ont été entrepris par les services de DRH sur l'exemple de sociétés anglo-saxonnes déjà bien expérimentées en la matière : "*Enlightened companies interested in maintaining a mentally healthy workforce have, among other initiatives, established Employee Assistance Programmes (trained counsellors who are also sometimes used to administer assessment tools designed to evaluate if potentially relocating couples have the right stuff especially for an overseas assignment. Questions are asked to measure flexibility, ability to adapt to change, tolerance for other cultures and any number of other factors that can affect whether the assignment will succeed. Pre departure assessments, if questions are answered honestly, can help develop skills to cope with the change*" (Pascoe 2003, p. 40). De plus en plus, les services DRH prennent en compte ces difficultés non seulement lors de la sélection des candidats au départ : « Flexibilité, capacité d'adaptation, autonomie, stabilité émotionnelle et résistance au stress arrivent en position sur la liste de qualités indispensables pour faire un expatrié modèle » (« RH expatriation… ») mais aussi lors de la mise en place de programmes complets pour aider les familles à se préparer à l'expatriation.

Ces programmes incluent des rencontres avec les RH où doit être évoquée la problématique de la carrière du conjoint qui se voit proposer parfois aussi un emploi à l'étranger, des indemnités ou la prise en charge de ses cotisations retraite. L'accent est toutefois surtout mis sur des mesures destinées à favoriser l'adaptation au pays d'accueil en proposant des formations interculturelles et linguistiques. Des visites de reconnaissances sont organisées pour ne pas laisser la famille arriver en terrain « inconnu » : "*Pre departure look-see visits are useful to assess a place for its suitability in the areas of housing, schools, hospitals and leisure amenities*" (Pascoe 2003, p. 47). Nombreux sont les témoignages d'appréciation recueillis auprès de conjoints d'expatriés : « Consentir ce voyage a bien facilité les débuts de notre expatriation et notre départ de France car il est plus facile d'avoir une représentation de ce qui nous

semble confuse. À titre d'exemple, aux jeunes Américains qui lui demandaient son origine à notre arrivée à New York, notre petit dernier, âgé de 6 ans et blond comme les blés, répondait le plus sérieusement du monde qu'il était indonésien. Les deux aînés avaient, pour leur part, gardé des souvenirs très précis de leur vie « d'avant ».

attend » (Barabel & Meier 2011, p. 85). Enfin, signe positif, les formations à l'interculturel se multiplient si l'on en juge par le développement du métier de consultant en management interculturel. La globalisation des échanges a certes entraîné une reconnaissance de plus en plus rapide de la nécessité de maîtriser les données interculturelles dans le monde du travail au point que l'on assiste à l'émergence de cette nouvelle discipline qu'est le management interculturel dans les formations universitaires [10]. Les entreprises tiennent de plus en plus compte de ce facteur « invisible » mais pourtant vital qu'est l'interculturel et proposent des formations interculturelles adaptées aux futurs expatriés. Des sites Internet fleurissent également [11].

Il serait intéressant toutefois de vérifier si ces formations prennent bien en compte également les besoins des conjoints et de la cellule familiale ou si elles se contentent de préparer seulement l'expatrié aux nouvelles relations interculturelles qu'il aura à développer dans le cadre de son travail à l'étranger.

2. Une fonction-clé pour le conjoint : la médiation interculturelle

En effet, lorsqu'il s'agit de mobilité internationale, il a toujours été courant de ne voir que l'expatrié lui-même, car outre le nouveau poste dont il accepte la charge au sein de son entreprise à l'étranger, celui-ci doit faire face à des chocs culturels plus ou moins violents selon la destination acceptée et savoir s'y adapter pour assurer la réussite de sa mission, si courte soit-elle. Il a toutefois été aussi compris que l'expatrié ne vit pas dans l'entreprise, même s'il y passe le plus clair de son temps, et que si les difficultés se multiplient le soir ou le week-end, elles auront un retentissement certain sur son efficacité professionnelle. Le rôle du conjoint prend là toute sa valeur : une famille épanouie permet une expatriation épanouie.

2.1 De l'expatriation subie à l'expatriation épanouie

Chaque individu vit son expatriation différemment selon son caractère, les conditions d'accueil qui lui ont été faites et sa façon de réagir au quotidien. Pour Claude Lévi-Strauss, notre regard sur l'autre est toujours conditionné par notre propre culture : « L'attitude la plus ancienne, et qui repose sans doute sur des fondements psychologiques solides puisqu'elle tend à réapparaître chez chacun de nous quand nous sommes placés dans une situation inattendue, consiste à répudier purement et simplement les formes culturelles : morales, religieuses, sociales, esthétiques qui sont les plus éloignées de celles auxquelles nous nous identifions. » [12]

Pour résister à cette tendance, l'expatrié peut compter sur son environnement professionnel et sur ses collègues, qui ont tôt fait de lui rappeler les bévues à éviter : on ne fait pas perdre la face à un interlocuteur en Asie par exemple, même s'il est votre subordonné et qu'il a commis de graves erreurs méritant

10. Citons les formations organisatrices du Forum des Métiers de l'interculturel du 22 février 2012 qui a donné naissance au présent ouvrage : les Masters « Management Interculturel » de l'Université Paris Dauphine et « Management Interculturel et International » (M2i) de l'Université Paris Ouest Nanterre la Défense. Notons aussi qu'à partir de 2012, le classement SMBG des meilleurs Masters inclut une section réservée aux formations en « Management Interculturel ».

11. À titre d'exemples: www.doingbusiness.org/, www.terresneuves.com/ www.akteos.fr/interculturel/formations/...formations/management-.

12. Cl. Lévi-Strauss, *Race et histoire*, Paris, Gonthier, 1961, p. 57.

(d'après vous, et selon votre style de management..) quelques remontrances. On ne peut en effet transposer des attitudes qui garantissaient succès et efficacité dans son pays d'origine dans un environnement aux normes culturelles différentes.

Cela s'applique aussi au reste de la famille dans la vie quotidienne. Pour avoir côtoyé bon nombre de conjoints d'expatriés malheureux à l'étranger, il m'est apparu bien vite que la première des conditions à une adaptation réussie était d'adopter une optique proactive et d'utiliser au mieux ce qui vous était offert : "*The art of life is not controlling what happens to us but* using *what happens to us"* [13]. Notons toutefois que, même avec la meilleure volonté du monde, il est difficile d'échapper au cycle habituel d'adaptation à toute nouvelle culture (courbe en U) décrit depuis longtemps par les spécialistes du *choc culturel (culture shock)* rebaptisé récemment et de façon plus positive sans doute : *ajustement interculturel (intercultural adjustment)* [14].

2.1.1 Le choc culturel : ce que l'on ne m'avait pas dit…

Pour rappel, les études scientifiques ont mis en lumière plusieurs phases au cours de ce cycle.

- La première, *l'état de grâce* (appelée fort justement *Honeymoon Phase* en anglais), en générale passive, fait voir les différences culturelles sous un angle romantique, un peu avec les yeux du touriste ébloui. Le décalage constaté entre la culture d'origine et celle du pays d'accueil enchante mais n'est pas encore vu comme une menace. Cette phase peut ne pas exister du tout chez les conjoints qui sont partis sous la contrainte et arrivent pleins d'anxiété sur le lieu de leur expatriation, elle peut durer plus ou moins longtemps chez les autres[15].
- Elle est rapidement suivie d'une *période d'anxiété* et de *choc culturel* (*Negotiation Phase*) : les différences sont à la limite du supportable et provoquent un sentiment de perte de contrôle qui contribue au développement de la crise d'identité déjà évoquée plus haut. Les conséquences les plus courantes sont des changements comportementaux trahissant le mal-être ressenti : tabagisme, alcoolisme, ethnocentrisme renforcé, repli sur soi et sa communauté (on ne fréquente que les clubs de sports et restaurants où se retrouvent les expatriés de la même nationalité). Toute occasion devient bonne pour critiquer le pays d'accueil, ce qui est bien évidemment du plus mauvais effet sur l'expatrié lui-même et les enfants, qui ont aussi fort à faire pour s'adapter… surtout si, par contraste, eux semblent fort bien y arriver… Certaines réactions peuvent évoluer en pathologies physiques (insomnies, anorexie, maux de tête) ou psychologiques (irritabilité et dépressions sont monnaie courante) nécessitant des mesures radicales et éprouvantes pour la

13. G. Steinem, *Revolution from Within: A Book of self-Esteem*, Little, Brown &Company, 1992, p. 126.

14. P. S. Adler, "Culture shock and the cross cultural learning experience" in L. F. Luce and E. C. Smith (eds), *Toward Internationalism: Readings in Cross-Cultural Communication* (2nd ed.), Cambridge (MA), Newbury House, p. 24-35 ; K. Oberg, *Culture Shock and the Problem of Adjustment to New Cultural Environments*, Washington DC, Department of State, Foreign Institute, 1958.

15. À titre personnel, je crus avoir échappé au *blues* de l'expatrié avec une première année absolument idyllique alors que je voyais les autres conjoints déprimer autour de moi mais fus vite rattrapée par la réalité suite à notre premier retour en France pour les grandes vacances.

cellule familiale (retour temporaire au pays d'une partie de la famille par exemple). Cette phase critique est celle du *"sink or swim"*.

- Par la suite, pour ceux qui ont su négocier avec eux-mêmes et se maintenir à flot, vient le temps de l'*adaptation* (*Adjustment Phase*) où, grâce à des prises de recul salutaires, il devient possible non seulement de développer des techniques en réponse aux situations qui apparaissaient comme déconcertantes et insurmontables mais aussi d'aller à la rencontre de l'autre, avec une compréhension nouvelle. Sans renier sa propre culture, la connaissance et l'acceptation de celle de l'autre permet alors de trouver un espace privilégié où l'on peut se parler, se comprendre et s'apprécier. C'est alors que l'on peut s'investir pleinement à l'expatriation, et pour le conjoint, faire une différence, regagnant ainsi cette estime de soi un moment menacée. A titre d'exemple, il est fréquent de voir se créer des associations, à l'initiative de ceux qui ont abandonné leurs activités pour suivre leur conjoint, qui s'investissent dans l'humanitaire (distribution de médicaments, informations sur l'hygiène et la contraception auprès de populations défavorisées), l'éducation (création de cours de langue pour les locaux) ou l'aide aux micro-entreprises locales sous la houlette de professionnels.

2.1.2 … et quelques atouts essentiels pour s'en sortir

- Une activité du type de celles qui sont décrites ci-dessus, un job, une thèse à écrire, sont quelques-unes des multiples façons de surmonter le choc culturel et de s'adapter à son nouvel environnement. Toutefois, l'atout essentiel est de pouvoir communiquer avec l'autre : « Grâce à une formation linguistique, le conjoint peut maîtriser les rudiments de la langue locale et ainsi accomplir plus facilement et de manière autonome les actes de la vie quotidienne et prendre confiance en soi pour communiquer » (Barabel & Meier 2011, p. 86).
- Maîtriser la langue, c'est maîtriser la culture. Voilà un postulat que, en tant que linguiste et ancienne expatriée, je me permettrai de clamer haut et fort. Les communautés d'expatriés les plus repliées sur elles mêmes, d'après diverses observations, étaient bien souvent celles qui ne faisaient aucun effort pour apprendre la langue du pays d'accueil, rendant ainsi impossible toute relation avec les locaux [16]. Que cela traduise un mépris certain pour la langue et le pays hôte ou bien une réelle incapacité à apprendre une langue étrangère, ce phénomène est de loin la première barrière à une acculturation réussie. « J'ai toujours mon traducteur avec moi ! », nous disait récemment d'un ton qui se voulait assuré l'un de nos intervenants professionnels lors d'une conférence sur la Chine devant des étudiants qui, au prix d'efforts certains, avaient atteint un bon niveau de chinois en un temps relativement court. Leur stupéfaction n'a pas dû lui échapper.

Partir en expatriation en comptant sur les traducteurs-interprètes (dont la qualité n'est jamais assurée…) ou l'anglais comme seules armes linguistiques ne mènera effectivement pas loin : « 65 % des futurs expatriés déclarent avoir un

16. Quantité de petites annonces passées pour trouver du personnel de maison en Indonésie faisaient de la maîtrise de la langue anglaise une condition *sine qua non* préalable à l'embauche, privant leurs auteurs de collaborations riches et passionnantes…

niveau avancé en anglais. Le pourcentage chute à 9 % pour la connaissance de l'allemand et à 6 % pour la connaissance de l'espagnol. Ces lacunes posent problème : 44 % des anciens expatriés disent que se faire comprendre sur place et apprendre la langue ont été pour eux les défis les plus importants » (« Expatriation, le sondage vérité »). Pour dépasser les différences et l'incompréhension, il est essentiel d'apprendre les codes linguistiques du pays et les codes culturels qui vont avec : « L'un des rares échecs que nous ayons connus était dû à un problème de langue, se souvient Vianney Lepoutre, directeur des Ressources Humaines du groupe ADEO qui possède notamment l'enseigne Leroy-Merlin. Nous avons dû rapatrier quelqu'un de Russie parce que, malgré ses efforts, il n'est pas parvenu à apprendre le russe » (« RH expatriation… »).

L'Indonésie est une excellente école pour comprendre l'importance des langues et des cultures : *Unity in Diversity* est la devise de ce pays qui est le 4e plus peuplé du monde (près de 243 millions d'habitants), composé de plus de 400 groupes ethniques parlant plus de 600 langues ou dialectes. La confrontation de ces cultures diverses a donné naissance à un mode de vie marqué par la tolérance et l'harmonie, sur lequel de récents événements liés à quelques extrémistes isolés ont jeté une ombre préjudiciable. L'interculturalité est une force pour le pays : *"In our culture, harmony is regarded as the most essential value : the problem is not to destroy traditional values but to adjust them to the demands of development."* [17] Les progrès du pays en matière de développement sont révélateurs d'une capacité d'adaptation étonnante : en Indonésie, on peut être un homme d'affaires chevronné, habitué à voyager dans le monde entier, et insister pour que son enterrement se fasse dans la plus pure tradition Toraja (à même le rocher d'une falaise après qu'aient été sacrifiés un grand nombre de bœufs dont les cornes orneront la maison de famille traditionnelle au pays). On peut aussi entrer en transe lors d'une cérémonie villageoise traditionnelle balinaise pour solliciter le *Barong* (sorte de monstre à tête de dragon dont le rôle rappelle celui de la Pythie chez les Grecs) et revenir calmement consulter ses messages sur son téléphone portable une fois l'envoûtement terminé.

Est-il besoin de dire que c'est grâce à la maîtrise de la langue commune imposée à tout l'archipel indonésien, le *Bahasa indonesia* (dérivé du malais), qu'il nous a été donné d'assister à ces cérémonies où ne sont pas invités les touristes ? « Si elle [la langue] est le premier support de la construction identitaire, elle demeure un code qui s'acquiert, se partage, se transmet. Les systèmes linguistiques sont ouverts à tous. Chacun peut entrer dans l'univers de représentation linguistique de l'autre. » [18] A partir du moment où la langue est maîtrisée, l'interaction avec autrui devient aisée pour le conjoint et c'est à lui que reviendra la tâche de résoudre les difficultés de la vie à l'étranger pendant que les enfants sont à l'école et l'expatrié au travail.

2.2 Médiation interculturelle active : interaction avec autrui et éducation interculturelle

L'interaction réussie avec l'autre au quotidien – signe d'une acculturation réussie – se traduit souvent par la capacité à gérer des situations en décalage avec celles que l'on connaîtrait dans son pays d'origine, en utilisant les mots et

17. President Suharto *in* C. Draine and B. Hall, *Culture Shock! Indonesia*, Singapore, Times Books International, 1986, p. 16.

18. N. Rouvière, *Astérix ou La Parodie des identités*, Paris, Flammarion, 2008, p. 300.

les gestes qu'il faut, au moment adéquat. Pour cela, il faut une maîtrise minimum de la langue, de la culture et des usages, et cette acquisition prend du temps, car nul n'est à l'abri d'erreurs, notamment dans les premiers temps. Ainsi, refuser d'embaucher un deuxième chauffeur, malgré les insistances du premier, sous prétexte qu'un chauffeur semble déjà un luxe et qu'on a peut-être envie de conduire son autre voiture soi-même, c'est ne pas avoir su comprendre que, ce faisant, on donne un emploi de plus à un autochtone (et que c'est ce qui est attendu des expatriés, ainsi qu'il me fut expliqué plus tard). Mais l'apprentissage vient avec le temps, les automatismes finissent par s'installer.

De ce fait, dire à un membre du personnel que c'est la troisième fois qu'il enterre sa grand mère et qu'il doit y avoir une autre raison à son absence de la veille, sans lui faire perdre la face (le rendre *malu*), voilà qui devient possible. Prendre le temps d'attendre que, dans une échoppe balinaise, la jeune femme finisse ses libations aux dieux avant de vous laisser emporter la marchandise devient normal. Avoir passé du temps à négocier avec le sourire une réduction (souvent minime) sur ladite marchandise juste pour le plaisir partagé de la conversation, c'est avoir acquis le principe qu'un achat est une relation sociale, un art, une danse, et que le prix que l'on vous en demandera sera celui que vous méritez : *"an item may have a variety of prices, each reflecting in the eye of the merchant the correct price for each of his customers"* (Draine & Hall 1986, p. 63). C'est aussi se rendre compte avec plaisir et fierté que l'on n'est plus considéré comme un touriste de passage mais comme quelqu'un d'intégré qui connaît les us et coutumes locales.

La médiation interculturelle active peut se manifester dans des situations d'urgence (évitement de conflit) sous la forme d'une réaction inspirée qui permet à la famille de se sortir de mauvais pas… comme lorsque, ayant heurté sans gravité une mobylette, on a le réflexe de sortir sa trousse à pharmacie pour soigner le genou blessé de la conductrice (qui doublait à gauche alors que l'on roule à gauche) et que la foule, un instant menaçante, s'écarte soudain avec respect. C'est aussi expliquer à ses enfants qu'il faut garder le sourire malgré tout si les autochtones leur pincent les joues un peu fort, car c'est pour eux un geste d'amitié…

Il ressort de tout cela que donner à ses enfants une éducation interculturelle à l'étranger est une chance : ils apprennent naturellement dans leur vie de tous les jours que tout ethnocentrisme est une impasse, qu'il y a un socle de valeurs universelles au delà des différences et que toute construction de l'identité doit intégrer une part de l'autre pour se construire. Il faut savoir comprendre et ne pas juger. En se frottant à d'autres cultures, ils apprennent non seulement le *savoir vivre* avec autrui mais aussi et surtout le *savoir être* avec les autres. Ils savent trouver aisément l'espace intermédiaire où l'échange et la rencontre entre diverses cultures deviennent possibles et positifs. En bons « *citizens of the world* », ils deviennent à leur tour des spécialistes de la médiation interculturelle, s'épanouissent au milieu de jeunes de toutes nationalités et seront de bons praticiens de l'international.

Conclusion

En effet, les expatriations suivantes sont *de facto* moins traumatisantes car les techniques d'acculturation et de médiation interculturelle ayant été mises en place, il devient aisé de les réactiver. De plus, une expatriation réussie, où les problèmes ont été surmontés collectivement, rend les familles plus fortes et resserre les liens familiaux : *"Relocation is a traumatic change and is life-altering for the whole family. Family life is definitely shaped by mobility and becomes happier and sturdier if you have managed to outlast the problems attached to it"* (Pascoe 2003, p. 182).

Il reste toutefois une épreuve à surmonter : revenir d'expatriation est souvent problématique et cette réflexion serait incomplète si elle n'évoquait pas le choc culturel à l'envers qui accompagne le retour. Une autre acculturation devient nécessaire pour se fondre dans le moule de la culture unique du pays d'origine qui peut sembler soudain bien étriqué. Comment accorder la même importance aux petits soucis du quotidien dans un pays riche et développé, lorsque l'on a été témoin des graves soucis de ce même quotidien dans un pays moins avancé ? À titre d'exemple, devoir attendre trois mois pour un rendez-vous d'orthodontie, par exemple, prend soudain moins d'importance en comparaison avec les trois mois qu'il a fallu à cette mère du nord de Sumatra pour amener à pied son enfant affecté d'un bec de lèvre se faire opérer gratuitement à Java à la clinique de brousse installée par Sœur Andrée [19] au sud de Jakarta. Il est à noter que « 80 % des expatriés de retour d'expatriation ont été d'accord avec l'affirmation "le contact avec d'autres cultures m'a amené à remettre en question ma propre culture" » [20]. Si c'est pour imposer le respect et la reconnaissance de l'autre, la bonne compréhension entre les différentes cultures afin de combattre l'ethnocentrisme, et l'arrogance culturelle qui s'y attache, alors c'est aller dans la bonne direction.

C'est aller aussi dans la direction de ce que souhaite le Conseil de l'Europe, qui impulse depuis plusieurs années des politiques et des actions pour favoriser le dialogue entre les cultures et privilégie le concept d' « interculturalité » comme objectif de société. « Pour qu'une société devienne réellement interculturelle, chaque groupe social doit pouvoir vivre dans des conditions d'égalité, quels que soient sa culture, son mode de vie ou son origine. Cela implique non seulement de reconsidérer notre façon d'interagir avec les cultures qui nous paraissent étranges par rapport à la nôtre, mais aussi notre façon d'interagir avec des minorités comme les homosexuels ou les handicapés qui se heurtent à diverses formes d'intolérance et de discrimination. » (Conseil de l'Europe, 1995).

19. Sœur Andree Lemers, religieuse hollandaise, à qui je rends hommage ici, avait monté une clinique en brousse à une vingtaine de kilomètres de Jakarta, en réunissant les fonds collectés par les associations de femmes d'expatriés et par diverses organisations de bienfaisance, religieuses ou non, afin de permettre aux nombreux enfants indonésiens ne pouvant se permettre une opération dans les hôpitaux de Jakarta de venir se faire opérer gratuitement par les chirurgiens volontaires de ces mêmes hopitaux. Le « bec de lièvre » est une malformation congénitale très répandue en Indonésie.

20. Sondage BVA du 1er juin 2011 *Observatoire de l'expatriation* www.bva.fr › accueil › sondages

Bibliographie

ADLER Paul S., 1987, "Culture shock and the cross-cultural learning experience", in L. F. Luce and E. C. Smith (eds), *Toward Internationalism: Readings in Cross-Cultural Communication* (2nd ed.), Cambridge (MA), Newbury House, p. 24-35 (1re éd. 1972).

BARABEL Michel et MEIER Olivier, 2011. *La Gestion internationale des ressources humaines*, Paris, Dunod.

DRAINE Cathie and BARBARA Hall, 1986, *Culture shock! Indonesia*, Singapore, Times Books International.

LÉVI-STRAUSS Claude, 1961, *Race et histoire*, Paris, Gonthier.

OBERG Kalervo, 1958, *Culture Shock and the Problem of Adjustment to New Cultural Environments*, Washington DC, Department of State, Foreign Institute.

PASCOE Robin, 1993, *Culture Shock! Successful Living Abroad, A Wife's Guide*, Singapore, Times Books International.

PASCOE Robin, 1994, *Culture Shock! Successful Living Abroad, A Parent's Guide*, Singapore, Times Books International.

PASCOE Robin, 2003, *A Moveable Marriage*, Vancouver, Expatriate Press.

ROUVIÈRE Nicolas, 2008, *Astérix ou La Parodie des identités*, Paris, Flammarion.

STEINHEIM Gloria, 1992, *Revolution from Within: A Book of Self Esteem,* London, Little, Brown & Company.

"A Tale of Two Expats", *The Economist,* January 1st 2011, p. 50-52.

« Expatriation, le sondage vérité », *L'Expansion*, mai 2010 www.youphil.com/sites/default/files/etudeexpansion.pdf.

« RH expatriation ou les conditions d'une expatriation gagnant-gagnant » *Le Nouvel économiste,* http://lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/rh-expatriation-13393/21 février 2012.

Sondage BVA du 1er juin 2011, *Observatoire de l'Expatriation,* www.bva.fr › accueil › sondages.

Deuxième partie

La gestion de l'interculturel : exemples, analyses, témoignages

---

`

5. De la fragmentation économique à la religiosité en Europe : une approche interculturelle, par Damien Prybis et Elvis Buckwalter

6. Management interculturel à Paris-Dauphine : exemple d'une plongée en Slovénie, par Pierre-Robert Cloet

7. L'interculturel et le droit des contrats, par Vincent Chantebout

8. Consommation et endettement des ménages : quelques spécificités culturelles américaines, par Pierre Arnaud

9. La cohérence de la médiation dans la démarche de gestion des conflits des entreprises interculturelles, par Shabname Meralli-Ballou Monnot

5

De la fragmentation économique à la religiosité en Europe : une approche interculturelle

Damien Prybis
Havas Media Digital. Président de l'Association des Anciens du Master Management Interculturel & International (M2i) de Paris Ouest
Elvis Buckwalter
Maître de conférences. Anglais Langues Étrangères Appliquées. Directeur adjoint du Master M2i, Université Paris Ouest Nanterre La Défense

An nescis, mi fili, quantilla prudentia mundus regatur ? [1] Axel Oxenstierna

Le monde ne semble pas être gouverné avec beaucoup plus de sagesse depuis qu'Axel Oxenstierna, Haut Chancelier de Suède, écrivit ces mots dans une lettre à son fils en 1648 : nous vivons dans une période, incertaine, ponctuée par des crises économiques et politiques, des guerres, et beaucoup d'injustice entre les hommes. Il faut croire que la sagesse n'est point chose facile à acquérir.

Il a fallu des siècles de luttes de pouvoir et de conquêtes [2], de massacres et de destructions, pour que, après deux guerres d'ampleur internationale, six des pays les plus influents du continent européen décident, le 17 mars 1948, de s'unir afin de consolider une paix durable instituant une collaboration économique, sociale, culturelle et défensive [3]. Dès lors, tout alla très vite (comparativement à la durée de l'époque antérieure) et, bien que l'on puisse considérer la création et l'organisation de l'Union européenne comme complexe, il n'en résulte pas moins que les pays de l'Europe de l'Ouest cessèrent toute bataille armée entre eux [4].

Toutefois, les rivalités séculaires persistent et cette alliance fait que les pays se comparent et disputent toujours davantage afin de défendre leurs modèles économiques respectifs, car l'Union européenne est avant tout économique et on ne peut transformer des siècles d'antagonismes (Belissa, Dziembowski & Guiomar 2007) en une harmonieuse unité du jour au lendemain – ce qui laisse penser que la compétition a simplement été déplacée du plan territorial vers un plan économique.

Dans l'objectif d'examiner la consistance de cette hypothèse, dans un premier temps nous nous focaliserons sur les aspects contemporains que prend la rivalité entre pays européens, d'abord en faisant le point sur le modèle allemand, qui fascine tant les personnalités politiques françaises ; puis en consi-

1. « Ne savez-vous pas, mon fils, avec combien peu de sagesse le monde est gouverné ? ».

2. Marc Belissa, Edmond Dziembowski et Jean-Yves Guiomar, « De la guerre de Sept Ans aux révolutions : regards sur les relations internationales », *Annales historiques de la Révolution française*, 349, juillet-septembre 2007, mis en ligne (www.revues.org/11262) le 01.09.10, consulté le 11.04.12.

3. *Politique étrangère,* 2006, « Lectures », p. 431-460.

4. Jean-Luc Mathieu, *L'Union européenne*, 8e éd., Paris, Puf, « Que sais-je ? », 2008.

dérant les remous que connait l'Union monétaire en cette période de crise économique. Dans un deuxième temps, nous remonterons aux sources culturelles historiques qui peuvent expliquer ces rivalités actuelles, en particulier à travers l'aspect culturel des notions de « communauté » et de « frontières », pour enfin aborder la question de la religion, laquelle est au fondement même des comportements culturels et économiques des populations.

Le modèle économique allemand : ici et ailleurs ?

Les médias tout comme les politiques louent depuis quelque temps déjà l'Allemagne, déclarée championne internationale en matière d'économie avec une balance commerciale excédentaire de 158,1 milliards d'euros en 2011 [5], un déficit public à 1 % du PIB en 2011 [6] et un taux de chômage harmonisé proche du seuil de renouvellement (5,8 % en janvier 2012 [7]) grâce à la flexibilité de son marché du travail. Cela semble tellement parfait que tous les politiques en rêvent pour la France. Récemment, au cours de la campagne présidentielle de 2012, Nicolas Sarkozy, François Hollande, François Bayrou et d'autres personnalités politiques n'ont cessé de rappeler le besoin qu'ont les Français de s'inspirer du modèle économique allemand et de le mettre en place en France. Peut-on cependant croire réaliste, ou seulement possible, de simplement transplanter des systèmes qui apparaissent valides et efficaces dans un pays pour les installer dans un autre ? Ce discours présuppose qu'un modèle économique identique fonctionnerait aussi bien dans n'importe quel pays, comme si le marché était le même partout et qu'il suffirait donc de faire comme les Allemands pour que la France regagne ses lauriers de grande puissance économique mondiale. En commettant, et en tous cas en véhiculant, ce type d'approximation, les responsables politiques neutralisent le fait que le modèle économique allemand fut construit sur des bases historiques et culturelles si spécifiques qu'il serait trop facile de penser qu'il s'agit d'un modèle parfaitement adaptable partout.

À titre d'exemple, Albrecht Ritschl, historien de l'économie à la London School of Economics, expliqua comment la puissance actuelle de l'Allemagne fut construite avec l'aide des Alliés et, ce, afin d'éviter que ne se reproduise la situation économique désastreuse de l'Entre-deux-guerres. Les États-Unis aidèrent beaucoup l'Allemagne en effaçant une grande partie de ses dettes extérieures, ce qui lui permit d'avoir une base solide pour se développer [8]. De plus, dans les années 1990, Helmut Kohl, chancelier de l'époque, ne voulut pas appliquer les termes de l'Accord de Londres signé en 1953. Ainsi, lors de sa réunification, l'Allemagne n'eut pas à débourser les sommes dues au titre des réparations de guerre, ce que les Alliés acceptèrent car ils ne voulaient pas prendre le risque de reproduire la situation qui permit au nazisme de monter en puissance.

Ainsi cette réunification de 1990 fut-elle le point de départ d'une politique de consensus qui aujourd'hui fait la force de l'Allemagne [9] : les Allemands, lassés

5. www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/02/PD12_044_51.html

6. www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/02/PD12_064_813.html

7. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=fr&pcode=teilm020&plugin=1

8. www.courrierinternational.com/article/2011/06/30/au-xxe-siecle-berlin-a-ete-le-roi-de-la-dette

9. Kurt Sontheimer, « Les cinquante ans de la République fédérale d'Allemagne. Une tentative de bilan », *Revue internationale et stratégique*, automne 1999, n° 35.

par les guerres successives et le chaos que cela put engendrer, acceptèrent de tout prendre sur eux, et l'intégration de la RDA afin d'unifier l'Allemagne s'accompagna de nombreux compromis se caractérisant par « une fiscalisation progressive du financement à travers l'augmentation par étapes de plusieurs taxes et impôts, le tout accompagné par la diminution de certaines prestations sociales » [10].

Les Allemands, en tant que peuple, ont des spécificités qui font qu'ils sont allemands et non français ou italiens (et réciproquement), et ces spécificités sont aussi à l'origine du succès de leur modèle économique : par exemple, le concept même d'« économie sociale de marché » est typiquement allemand, résultat d'un consensus entre « des courants de pensée économique remontant aux années 1930, une situation historique et une volonté politique » [11]. Or ce consensus allemand qui fonctionne remarquablement bien n'est pas exportable à volonté. Il est solidaire d'un tout et pour espérer sa même efficacité en d'autres lieux, il faudrait que tous les paramètres le composant y soient respectés. En particulier, pour ce qui concerne la France, ce modèle serait très difficile à adapter, notamment à cause des différences culturelles, historiques et sociétales entre les deux pays.

La France est un pays à très forte dominante hiérarchique, où les décisions se prennent au sommet de l'État. Par exemple, Charles de Gaulle voulut une France autonome : il créa le Commissariat à l'énergie atomique dans ce but le 18 octobre 1945, dès la fin de la guerre, avec pour mission de favoriser la recherche nucléaire pour les secteurs civil et militaire. Dans le même esprit, Nicolas Sarkozy en 2009 voulut que le CEA change de nom et s'intéresse aussi aux énergies alternatives [12]. Ainsi la France valorise-t-elle, depuis longtemps, la création de « champions nationaux publics, mixtes ou privés, aptes à affronter la compétition internationale », objectif clé des gouvernements successifs de la Ve République et même « ardente obsession » de l'équipe Pompidou [13], jouant la carte visant à « constituer dans chaque branche d'activité quelques géants de la production et des services aptes à affronter l'économie ouverte et à exporter. » [9]

A contrario, l'Allemagne vécut toujours avec le *Mittelstand*, lequel, à en croire Ludwig Erhard, « ne peut guère être mesuré en seuls termes matériels, car il est davantage empreint d'un état d'esprit et d'une attitude spécifique qui s'exprime dans le processus socio-politique ». Les TPE et PME allemandes sont un poumon dont se servent énormément leurs grandes entreprises, c'est sans doute la raison pour laquelle les TPE et PME « bénéficient d'un lobbying politique considérable. » [14]

Les différences entre les tissus économiques allemands et français sont par conséquent très importantes, de par leur histoire et l'Histoire : ils font partie intégrante de la diversité culturelle des pays et de leur population – c'est pourquoi prétendre appliquer le modèle allemand dans un autre pays est une

10. Bernd Zielinski, « L'unification économique de l'Allemagne en 1990 », *Vingtième Siècle,* n° 110, 2011, p. 97-110.

11. Henrik Uterwedde, « L'économie sociale de marché : la jeunesse d'un référentiel », *Regards sur l'économie allemande,* n° 91, 2009, p. 23-30.

12. www.cea.fr/presse/liste_des_communiques/cea_changement_de_nom-27985

13. Hubert Bonin, « L'action du Premier ministre Chaban-Delmas pour rendre la France industrielle plus performante (1969-1972) », *Revue historique*, n° 654, 2010, p. 397-426.

14. Markus Gabel, « Financement et vieillissement : le *Mittelstand* en mutation », *Regards sur l'économie allemande*, n° 69, déc. 2004, mis en ligne le 27.01.09, consulté le 25.03.12.

erreur, ou un leurre. En revanche, mais il y faut un courage politique et une imagination dont, sans doute, manquent les dirigeants français, il serait envisageable de chercher à développer les forces spécifiques de l'économie française, en acceptant de ne pas tout produire mais de produire ce pour quoi les Français n'ont pas de concurrents : pas de micro-ondes, de lave-vaisselles ou de fers à repasser (tout cela existe ailleurs), mais une technologie de pointe très développée, une industrie agro-alimentaire de premier rang et sans doute le meilleur vin du monde – qui bat des records à l'exportation [15].

En France, les grandes entreprises multinationales éclipsent les PME et souvent ont tendance à les écraser. Ce sont elles les champions qui partent de plus en plus produire à l'étranger et c'est parce qu'elles furent très favorisées par l'État pour mener le combat de la mondialisation que les PME françaises restèrent sagement, en contraste, sur le territoire. Ainsi voit-on qu'il serait illusoire, et nocif, de chercher à copier les Allemands dans leur façon d'organiser leur économie, puisque les systèmes ne reposent pas sur les mêmes valeurs, les mêmes choix, la même histoire, la même culture. Mieux vaut pour chaque pays prendre conscience de ses richesses propres et chercher à les développer, à mieux les vendre et en plus grandes quantités.

La culture économique européenne : 17 modèles différents et un modèle d'Union

In varietate concordia. [16]
Devise de l'UE

Alors qu'ils s'affichent unis dans leur diversité, les Européens se désolidarisent-ils devant l'adversité ? La question se pose dès lors que, sur fond de crise, l'Union monétaire est de plus en plus mise à mal et l'Union économique trébuche politiquement dès les premiers problèmes de dette souveraine – on se souvient du sourire, les yeux dans les yeux, du couple Merkel-Sarkozy lors d'une conférence de presse à Bruxelles [17], quand une journaliste leur demande :

> « Qu'avez-vous dit exactement à M. Berlusconi ? Est-ce qu'il vous a donné des engagements sur de nouvelles réformes en Italie ? Est-ce que vous êtes rassurés après l'avoir entendu, alors que l'Italie est de plus en plus dans la ligne de mire, notamment, des agences de notation ? » [18]

Ce signe public montre à quel point, à l'époque en tout cas, les dirigeants français et allemand avaient (peu) confiance en Silvio Berlusconi pour résoudre les problèmes de son pays, écho sans doute aussi d'un préjugé partagé sur les Italiens et leurs capacités à régler leurs problèmes de dette publique. De fait, toute la presse italienne en parla, les Italiens se sentirent offensés, jusqu'à organiser des manifestations [19].

15. www.fevs.com/files/actu/32_210_1.pdf

16. *Unie dans la diversité*. V. Annie Junter et Réjane Sénac-Slawinski, « La diversité : sans droit ni obligation », *Revue de l'OFCE,* n° 114, 2010, p. 167-195.

17. www.7sur7.be/7s7/fr/1505/Monde/article/detail/1338466/2011/10/24/Sarkozy-et-Merkel-ridiculisent-l-Italie-video.dhtml (vidéo de la conférence de presse).

18. *Ibid*.

19. *Ibid*.

Cette défiance franco-allemande ne se justifie pourtant pas objectivement : lorsque l'on analyse rapidement l'évolution de la dette italienne, on remarque très vite que le gros de l'endettement se produisit bien avant 1995 et que les années Berlusconi ne furent pas mauvaises en termes d'augmentation de la dette publique. La preuve : en 2007, la dette italienne était équivalente à 103,1 % du PIB du pays, en France elle correspondait à 64,2 % et en Allemagne à 65,2 %. En 2010, soit après trois ans de crises économiques, la dette de ces pays était respectivement de 118,4 % (+ 15,3 %), 82,3 % (+ 18,1 %) et 83,2 % (+ 18 %) [20]. Des trois pays, c'est donc bel et bien l'Italie qui sut maîtriser au mieux sa dette publique durant les crises économiques successives de ces dernières années.

Il faut aussi se rendre compte de l'importante différence de l'organisation économique des trois membres fondateurs de la Communauté économique européenne. Les PME emploient 47 % de la main d'œuvre en Italie quand elles n'en emploient que 21 % en Allemagne et 22 % en France [21]. Cela implique que les politiques économiques ne peuvent pas être les mêmes et que la préconisation d'adopter un système étranger n'est pas réaliste.

Certes tout n'est pas rose en Italie, notamment concernant les problèmes de travail dissimulé [22], mais cet état de fait était déjà clairement établi lors de l'adoption de l'euro et n'a jamais auparavant empêché la constitution de l'Union européenne. Il en va de même pour la Grèce, dont la faible situation économique était de notoriété publique, même si effectivement il y a eu en l'occurrence dissimulation de dettes [23], ce qui est beaucoup plus grave – ce n'est pas pour autant que l'on pourra y imposer le modèle allemand.

Dans ce contexte de domination, et de valorisation par les autres membres de l'Union européenne, de l'économie à l'allemande, le changement de procédure d'adoption des résolutions est inquiétant. Initialement, il était requis de travailler méthodiquement pour aboutir à un consensus – ce qui a permis, par exemple, au Général de Gaulle de pratiquer la politique de la chaise vide afin de protester et d'empêcher le vote de résolutions qu'il n'approuvait pas. Désormais, les résolutions peuvent être adoptées à la majorité qualifiée [24] des voix et certains pays peuvent alors se voir imposer les points de vue d'autres pays, souvent les plus importants. C'est ainsi que, dans le traité de Lisbonne ratifié en 2007, il est stipulé que l'Union européenne œuvre pour le développement en Europe d'une « économie sociale de marché » [25] ce qui est la définition du modèle économique de l'Allemagne (Uterwedde *op. cit.*). Or, nous pensons l'avoir montré précédemment, l'application de ce modèle ne va pas de soi pour les autres pays, et peut leur être nocive (ainsi qu'à l'avenir de l'Europe elle-même).

L'article 22 mentionne, lui, que l'Union européenne « respecte la diversité culturelle, religieuse et linguistique » et l'article 17 que la « Commission devrait

20. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=fr&pcode=tsieb090&plugin=1 [05.04.2012]

21. Stefano Palombarini, « La France et l'Italie dans la tempête », *Projet,* n° 309, 2009, p. 51-58.

22. http://leblogueur.arte.tv/2010/03/13/en-italie-le-travail-au-noir-a-la-belle-vie/

23. www.express.be/business/fr/economy/comment-la-grece-a-dissimule-2-de-ses-dettes-avec-laide-de-goldman-sachs-en-2001/163756.htm

24. Article 7 de la version consolidée du Traité sur l'Union européenne : http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:FULL:FR:PDF

25. Article 3 – *ibidem.*

prendre toutes les mesures utiles afin de garantir que les réalités politiques, sociales et économiques de tous les États membres, […], sont pleinement prises en compte » – l'actualité ne semble pas refléter ces messages d'humanité, notamment pour le cas grec.

Somme toute, des intentions sont affichées, mais il semble qu'il manque aux dirigeants (dominants) une connaissance suffisante du contexte culturel de chaque pays, où les traditions jouent un rôle fondamental dans le fonctionnement de l'économie, pour atteindre la compréhension des équilibres politique, économique et monétaire et la mettre au service de l'ensemble des citoyens européens. Nous nous proposons dans ce qui suit de montrer, brièvement dans le cadre de cet article, comment les comportements économiques s'ancrent dans l'histoire religieuse d'une contrée – ce qui contribue à expliquer qu'ils ne se trouvent pas indifféremment n'importe où et que, en tout état de cause, ils sont impossibles à exporter tels quels.

Le poids de l'Église catholique romaine

Cuius regio, eius religio. [26]
Charles Quint

Au-delà des frontières politiques qui séparent les nations de l'Union européenne, et malgré d'importants moyens mobilisés par les pouvoirs publics pour une intégration de plus en plus complète des pays membres, des spécificités nationales persistent, et, en particulier, sur le plan économique : c'est que l'économie de chaque pays et ses performances en la matière sont assujetties aux faits culturels, dont la mainmise est considérable sur la manière dont l'argent y circule. Notamment, la façon dont un peuple fait face à l'intégration des marchés mondiaux dépend de ses substrats culturels profonds d'une part, et d'autre part de la manière dont ceux-ci interagissent avec les autres sur le plan interculturel : une intégration économique réussie dépend par conséquent des connaissances interculturelles, et les entreprises qui possèdent de telles compétences ont un avantage certain dans leur conquête des marchés étrangers (v. les différentes analyses publiées dans Leeman *et alii* 2011 et dans le présent recueil).

Contrairement à la perception extra-communautaire selon laquelle les pays européens formeraient un monolithe homogène en termes de comportements économiques et où régnerait une coordination parfaite entre autorités financières nationales et supranationales [27], il existe parfois de profonds désaccords entre membres de l'UE sur la manière dont la politique monétaire doit être gérée [28]. Notre hypothèse est que, afin de prévenir et de désamorcer d'éventuels conflits, une prise de conscience de certaines spécificités – notamment religieuses – peut éclairer les raisons pour lesquelles une zone économique se caractérise ou réagit

26. « Tel roi, telle religion ».

27. Voir André Sapir, "European integration at the crossroads: A review essay on the 50th anniversary of Bela Balassa's theory of economic integration", *Journal of Economic Literature*, december 2011, 49(4), p. 1200-1229.

28. Nous soulignons notamment les conditions *sina qua non* de l'adhérence allemande à l'Union monétaire européenne : (1) le refus d'une mutualisation de dette publique, (2) l'interdiction des emprunts levés par l'Union européenne, et (3) le renoncement par la BCE à la vente des titres émis sur la dette souveraine des pays membres ; v. Arnaud Lechevalier, « La crise de l'euro vue d'Allemagne », *Alternatives économiques*, n° 293, 2010, p. 44.

de telle ou telle façon : comme tout élément culturel, la religiosité joue un rôle important dans l'approche d'un peuple à ses transactions financières, monétaires et économiques.

L'histoire de la religion en Europe est parsemée d'une longue série d'événements tantôt cataclysmiques, tantôt triomphaux, chacun ayant un impact certain sur les échanges économiques, caractérisée par l'apparition d'un pluralisme religieux à l'encontre d'une époque où l'Église Catholique Romaine – à son apogée [29] – dominait les affaires culturelles européennes ainsi que celles du pourtour méditerranéen ; l'Église jouit à cette époque de toute la force de l'Empire romain sur les plans politique, économique et religieux.

Depuis le règne de Constantin Ier (307-337 après J.-C.) jusqu'au Schisme de 1054 et la Réforme protestante du XVIe siècle, l'Europe demeura relativement unie, sous la mainmise de l'Église sur tous les domaines de la vie courante, y compris la façon de penser l'argent. L'imbrication entre acteurs politique, économique et religieux s'intensifia au bas Moyen-Âge, d'une part en raison de la dette contractée par l'Église pour financer les Croisades, et d'autre part faute d'infrastructure nationale permettant une redistribution des richesses. L'Église prit naturellement le relais là où il y avait un vide institutionnel dans les pays où se pratiquait la chrétienté catholique ; ainsi se développa, à partir de la réforme menée par le pape Grégoire VII (1073-1085), un système efficace de financement de l'Église catholique, basé en grande partie sur la collecte de la dîme perçue par les autorités ecclésiastiques, sur le denier offert volontairement au pontificat par les royautés et sur les indulgences accordées aux pécheurs contre une taxe versée en liquide ou en nature.

Outre le renforcement du financement de l'Église, la réforme grégorienne donna au pape toute la latitude nécessaire pour court-circuiter les pouvoirs impériaux – notamment le droit de déposer un empereur qui ne serait pas en conformité avec les directives pontificales, ce qui eut pour effet d'asseoir encore davantage le pouvoir de l'Église en déplaçant le centre de gravité politique, économique et culturelle de divers pays de l'Europe occidentale vers Rome, où eut lieu une centralisation administrative et financière sans précédent [30].

La centralisation et la mutualisation spirituo-institutionnelle comptant parmi les plus importantes caractéristiques de la culture latine et catholique – culture que Rome diffusait partout où s'étendait son influence [31] –, la Curie romaine exerçait un contrôle quasi monopolistique sur les services publics de l'ensemble du continent européen. Ainsi se créa une interdépendance étroite entre le contribuable et l'État, relation de réciprocité dont les séquelles retentissent aujourd'hui dans les pays européens composés majoritairement de personnes de confession catholique ou orthodoxe [32].

29. L'apogée territorial et économique de l'Empire romain coïncide avec les règnes de Trajan (98-117) et d'Hadrien (117-138) ; v. Patrick Leroux, *L'Empire romain*, Paris, Puf, 2010.

30. Dollfus décrit cette centralisation comme « un ensemble de sociétés, avec les territoires qu'elles occupent, groupées […] sous une autorité unique ou fédérée » (v. Olivier Dollfus, « Le système-monde », *Mondes nouveaux*, Paris, Hachette-Reclus, 1990, p. 273-529.

31. Voir William Horton, "Social Theory and the *Principium unitatis", The American Political Science Review*, 1927, n° 1, v. 21, p. 32-46.

32. Voir George Cross, "Rival interpretations of Christianity: Catholicism", *The Biblical World*, 1917, n° 1, v. 49, p. 12-24.

À l'encontre des ambitions universelles de l'Église romaine – et, à un moindre degré, de celles de l'Église orthodoxe –, l'essor du centralisme financier et économique s'estompa dans les pays à dominante protestante en faveur d'un système relativement décentralisé, la crise des indulgences donnant lieu à la Réforme protestante ainsi qu'à une décentralisation progressive du financement institutionnel.

La Réforme protestante : une décentralisation institutionnelle

> L'explication marxiste selon laquelle la Réforme serait la fille de cette forme d'économie nouvelle qu'était le capitalisme au XVIe siècle ne manque pas de défenseurs.
>
> Richard Stauffer [33]

Après environ un millénaire de monopole institutionnel exercé par Rome et de longs siècles où il n'exista qu'une seule religion officielle en Europe, – la Romaine – , celle-ci commença à s'effriter : au sortir du Moyen Âge, Martin Luther (1483-1546), alors moine au couvent Augustin d'Erfurt en Saxe, pose les premières pierres de ce qui devint la Réforme protestante, laquelle entraîna des conséquences importantes non seulement dans la façon dont les européens de l'époque – qu'ils soient de confession catholique, orthodoxe ou protestante – s'exprimèrent dans le cadre de leur foi, mais aussi dans leur manière de concevoir le rôle de l'État et sa gestion centralisée des ressources financières.

Obsédé par les questions de salut et contrition, Luther se jugeait personnellement indigne de la grâce divine. L'Église enseignait que le pécheur serait pardonné et obtiendrait la grâce de Dieu – notamment au travers des œuvres de Guillaume d'Occam (1245-1347), membre de l'ordre franciscain –, à condition que celui-ci aime Dieu d'un amour désintéressé, et, le cas échéant, qu'il réalise une bonne œuvre. Cette forme de contrition entraînerait automatiquement la bienveillance chez le pécheur, dans ce que Richard Stauffer qualifie d'*habitus*[34], état d'infusion de la grâce divine.

Se considérant tout sauf méritoire de cette grâce divine, et en dépit de nombreuses tentatives de repentir, Luther sentit toujours une profonde insuffisance face à la condition humaine qui ne saurait échapper au péché, de toute façon. Ce fut alors avec soulagement qu'il « découvrit » dans l'Épitre aux Romains le verset suivant : « Car en lui la justice de Dieu se révèle de la foi à la foi, comme il est écrit : *Le juste vivra de la foi* » [35]. Souvent appelé « l'expérience de la tour », car cette révélation aurait eu lieu dans la tour du couvent de Wittenberg ou Luther était moine, émergea la notion de *« sola fide »* (« seule la foi »). Désormais, selon Luther, il était suffisant d'avoir foi en Dieu pour obtenir la grâce, sans avoir besoin de recours aux bonnes œuvres, y compris l'achat des indulgences au profit financier de l'Église.

Peu après l'expérience de la tour, le conflit interne éprouvé par Luther semble réglé jusqu'en 1517, date à laquelle le pape Léon X décréta la vente des

33. « La Réforme et les protestantismes », *Histoire des religions II,* Paris, Gallimard, 1972, p. 912.

34. *Ibid.*, p. 916.

35. Rm 1, 17, Bible de Jérusalem (traduite en français sous la direction de l'École biblique de Jérusalem), Paris, Éditions du Cerf, 1998, p. 1899.

indulgences aux pécheurs pour financer l'érection de la basilique de Saint Pierre. Alors que Luther venait juste de « découvrir » que la grâce était accessible par la foi, le principe des indulgences lui semblait répréhensible dans la mesure où la bienveillance divine se voyait bradée aux pécheurs ayant suffisamment de moyens financiers pour acheter cette grâce. D'autre part, le fait que Luther était membre d'un ordre mendiant exacerbait son incompréhension, et le poussa à rédiger ses quatre-vingt-quinze thèses critiquant le bien-fondé de ces indulgences. Son texte lui valut l'excommunication de l'Église ; ainsi Luther et ses partisans furent frappés d'anathème.

Sur les plans économique et institutionnel, la pierre angulaire du protestantisme – incarnée dans la notion luthérienne de *« sola fide »* – aura de sérieuses conséquences sur la façon de concevoir le rôle de l'État et la manière dont celui-ci dispense des services publics. Alors que la notion de « centralisation » demeura, chez les Catholiques, essentielle à la mission universelle de l'Église, les Protestants, eux, adoptèrent un système décentralisé – lequel se reflète aujourd'hui dans l'organisation fédérale des *Länder* allemands – qui leur semble plus légitime en raison de leur proximité rapprochée de l'*autre*, sans parler d'une économie basée sur le consensus.

Dès 1905, Max Weber captura l'esprit de ce consensus dans les activités économiques à travers sa notion de *Beruf* (« travail »), « expression extérieure de l'amour du prochain » : le travail dans une profession séculière paraît être l'expression extérieure de l'amour du prochain ; c'est toutefois sur un mode totalement étranger au monde, et dans une opposition presque grotesque aux propositions connues d'Adam Smith, que Luther renvoie en particulier, pour fonder son point de vue, au fait que la division du travail force chaque individu à travailler pour d'*autres* [36].

On voit donc comment, malgré certes des différences nationales en termes de comportement économique, il est tout à fait normal qu'il existe aujourd'hui des lieux d'opposition au sein de l'Union européenne, en termes politique, économique et monétaire, fragmentation qui se manifeste en particulier par une démarcation relativement nette entre Catholiques et Protestants européens à l'égard des approches économiques – lesquelles sont ancrées dans l'histoire des religions – dont les conséquences sont encore aujourd'hui très visibles. Il devient alors compréhensible que les Allemands – majoritairement de confession protestante – tendent à se méfier d'une centralisation trop importante, alors que la France, elle, avec ses traditions catholiques ainsi que son organisation relativement centralisée, peut engendrer des incompréhensions interculturelles dans un contexte où le système monétaire européen actuel nécessite consensus et coordination.

Conclusion

En dépit d'une meilleure performance économique de l'Allemagne en termes de commerce extérieur, il est improbable que son modèle économique soit transposable à la France pour corriger ce déséquilibre, contrairement à ce qu'en dit la sphère politique, et ce parce qu'il existe des interprétations culturelles

36. Max Weber, « La conception de *Beruf* chez Luther », *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1905), Paris, Gallimard, 2003, p. 63-91.

profondément enracinées dans l'histoire des deux pays – et notamment dans l'histoire des religions – expliquant leurs différences d'approches à l'égard du système monétaire européen, et, plus généralement, de l'économie.

Premièrement, le comportement économique des Allemands se caractérise par le consensus développé lors des moments de crises financières comme celles de l'entre-deux-guerres et de la réunification. D'autres moments historiques, telle que la Réforme protestante, instaurèrent un souci de proximité des pouvoirs publics qui se reflète aujourd'hui dans l'organisation fédérale du système politique. Ces événements clés créèrent dans la mémoire collective allemande une dynamique économique basée sur la coopération préalable et faisant abstraction des différends préexistants ; ainsi se développa de façon organique le célèbre *Mittelstand* allemand.

D'un autre côté, les PMI/PME, bien que constituant la part du lion de l'économie française [37], cèdent leur place aux plus grandes entreprises qui reçoivent, elles, un soutien renforcé de l'État sous diverses formes : subventions, appui politique, etc. L'accent mis sur la centralisation des ressources financières trouve ses origines dans l'histoire, et notamment dans l'organisation ecclésiastique de la France, qui fait en sorte qu'aujourd'hui encore, les plus grandes industries bénéficient d'un fort investissement de l'État, par comparaison avec les PME/PMI.

L'approche interculturelle tient compte des différences historiques, économiques et religieuses qui caractérisent les pays de l'Union européenne. Malgré la tendance à défendre sa propre approche, ou à dupliquer celle de l'autre, le processus économique demeure une affaire profondément culturelle, propre à chaque pays, qui devrait être entendue dans un contexte de compréhension et de sensibilisation interculturelle, et non comme point de comparaison. « Notre besoin inné de nous comparer aux autres nous éloigne trop souvent de notre vraie identité » [38].

Bibliographie

BELISSA Marc, DZIEMBOWSKI Edmond et GUIOMAR Jean-Yves, 2007, « De la guerre de Sept Ans aux révolutions : regards sur les relations internationales », *Annales historiques de la Révolution française*, 349, mis en ligne le 01.09.10, consulté le 11.04.12, http://ahrf.revues.org/11262.

Bible de Jérusalem (traduite en français sous la direction de l'École biblique de Jérusalem), Paris, Éditions du Cerf, 1998.

BONIN Hubert, 2010, « L'action du Premier ministre Chaban-Delmas pour rendre la France industrielle plus performante (1969-1972) », *Revue historique,* 654, p. 397-426.

CROSS George, 1917, "Rival interpretations of christianity: catholicism", *The Biblical World*, 49(1), p. 12-24 (en ligne).

DESBIENS Daniel, 2006, *Passager entre deux millénaires*, Montréal, Éditions Lulu.

DOLLFUS Olivier, 1990, « Le système-monde », dans R. Brunet et O. Dollfus, *Mondes nouveaux*, Paris et Montpellier, Hachette et Reclus.

37. Joselyne Studer-Laurens, *Des patrons contre vents et marées*, Paris, Editions d'Organisation, 2011.

38. Daniel Desbiens, *Passager entre deux millénaires*, Montréal, Éditions Lulu, 2006.

GABEL Markus, 2004, « Financement et vieillissement: le *Mittelstand* en mutation », *Regards sur l'économie allemande*, 69, http://rea.revues.org/index3313.html, mis en ligne le 27 janvier 2009, consulté le 25 mars 2012.

HORTON William, 1927, "Social theory and the *Principium unitatis", The American Political Science Review*, n° 1, v. 21.

JUNTER Annie et SÉNAC-SLAWINSKI Réjane, 2010, « La diversité : sans droit ni obligation », *Revue de l'OFCE,* 114, p. 167-195.

LECHEVALIER Arnaud, 2010, « La crise de l'euro vue d'Allemagne », *Alternatives économiques*, 293, p. 44 (et en ligne).

LEEMAN Danielle *et alii* (éds) , 2011, *L'Interculturel en entreprise : quelles formations ?*, Limoges, Lambert-Lucas.

LEROUX Patrick, 2010, *L'Empire romain*, Paris, Puf.

MATHIEU Jean-Luc, 2008, *L'Union européenne*, 8e éd., Paris, Puf, « Que sais-je ? ».

PALOMBARINI Stefano, 2009, « La France et l'Italie dans la tempête », *Projet,* 309 (en ligne).

Politique étrangère, 2006, « Lectures », p. 431-460 (en ligne).

RICARDO David, 1817, *On the Principles of Political Economy and Taxation*, London, John Murray.

SAPIR André, 2011, "European integration at the crossroads: A review essay on the 50th anniversary of Bela Balassa's theory of economic integration", *Journal of Economic Literature*, 49(4), p. 1200-1229.

SONTHEIMER Kurt, 1999, « Les cinquante ans de la République fédérale d'Allemagne. Une tentative de bilan », *La Revue internationale et stratégique*, 35, *La Nouvelle Allemagne*.

STAUFFER Richard, 1972, « La Réforme et les protestantismes », *Histoire des religions II*, Paris, Gallimard, Encyclopédie de la Pléiade, p. 911-1013.

STUDER-LAURENS Joselyne, 2011, *Des patrons contre vents et marées*, Paris, Éditions d'Organisation.

UTERWEDDE Henrik, 2009, « L'économie sociale de marché : la jeunesse d'un référentiel », *Regards sur l'économie allemande,* 91, p. 23-30.

WEBER Max, 2003, « La conception de *Beruf* chez Luther », dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1905), Paris, Gallimard.

ZIELINSKI Bernd, 2011, « Une thérapie de choc controversée. L'unification économique de l'Allemagne en 1990 », *Vingtième Siècle,* p. 97-110.

Webographie

https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/02/PD12_044_51.html [consulté le 25.03.12]

https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/02/PD12_064_813.html [consulté le 25.03.12]

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=fr&pcode=teilm020&plugin=1 [consulté le 25.03.12]

http://www.courrierinternational.com/article/2011/06/30/au-xxe-siecle-berlin-a-ete-le-roi-de-la-dette [consulté le 25.03.12]

http://www.cea.fr/presse/liste_des_communiques/cea_changement_de_nom-27985 [consulté le 05.04.12]

http://www.fevs.com/files/actu/32_210_1.pdf [consulté le 05.04.12]

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=fr&pcode=tsieb090&plugin=1 [consulté le 05.04.12]

http://leblogueur.arte.tv/2010/03/13/en-italie-le-travail-au-noir-a-la-belle-vie/ [consulté le 07.04.12]

http://www.express.be/business/fr/economy/comment-la-grece-a-dissimule-2-de-ses-dettes-avec-laide-de-goldman-sachs-en-2001/163756.htm [consulté le 07.04.12]

Plusieurs articles de la version consolidée du Traité sur l'Union européenne : http://eur-lex.europa.eu/lexuriserv/lexuriserv.do?uri=oj:c:2010:083:full:fr:pdf [consulté le 13.04.12]

Management interculturel à Paris-Dauphine : exemple d'une plongée en Slovénie

Pierre-Robert CLOET
Valeur-Europe : Consultant - Conseil en organisation et en management interculturel
Master de Management Interculturel, Université Paris-Dauphine

L'Université Paris-Dauphine propose depuis quelques années un master de Management Interculturel, placé sous la direction de Jean-François Chanlat et de Philippe Pierre. Déployé sur une durée de quatorze à dix-huit mois, ce master est un enseignement de formation continue, ouvert à des professionnels dotés d'une expérience de plusieurs années en entreprise ou au sein d'organisations. L'objectif pour les praticiens intéressés est de combiner leur expérience et leurs propres souhaits d'évolution d'activité avec un enseignement théorique leur permettant une plus-value à la fois réflexive et opérationnelle.

Présentation de la formation

Le contenu du master permet d'aborder plusieurs facettes du management interculturel.

Les approches théoriques donnent un éclairage multifactoriel à ce domaine : la théologie, le langage – au sens de « la langue », mais aussi du « mode de communication, explicite ou implicite », de « la parole » comme des autres sens – le droit. Du point de vue opérationnel, les contextes de travail en équipes internationales, de fusion-acquisition, de mobilité sont largement développés. Les approches méthodologiques abordent plus les techniques qualitatives que celles, quantitatives, largement et souvent maladroitement utilisées sur le terrain. L'apprentissage de la technique d'entretien semi-directif en est la clé de voûte.

Enfin les approches par plongée dans des aires culturelles, nationales ou continentales, permet une synthèse des différents apprentissages. Il ne s'agit en aucun cas de rechercher l'exhaustivité de toutes les cultures possibles, même si l'accent est porté sur des aires importantes comme les USA, les BRICS, mais de permettre, par la variété des intervenants et de leurs parcours respectifs, d'assimiler les divers éléments qui interviennent dans la connaissance de la culture de l'aire en question. L'un insistera plus sur l'Histoire, un autre sur les modes de management, un autre sur les rites, les usages ou les symboliques spécifiques. Mais chacun participera ainsi à la construction d'une méthodologie d'investigation et de compréhension culturelle, en complément des approches théoriques déjà mentionnées.

Lors de l'élaboration d'un mémoire, réalisé à six mains avec Violette Colomb et Elisabeth Rompa-Sinke, l'occasion s'est présentée de pratiquer une

plongée en Slovénie. Le mémoire porte sur la coopération entre régions européennes pour la détection, le transfert et la capitalisation de bonnes pratiques sur des thématiques variées, qui vont de la parité homme-femme à la gestion des transports publics dans une agglomération, en passant par le recyclage des déchets.

Cette plongée a été l'occasion de tirer parti de l'ensemble des facettes étudiées lors du master. Partir quelques jours en Slovénie avec pour seul objectif la réalisation d'entretiens, et comme préparation un simple guide d'entretien n'aurait aucun sens. Tant du point de vue de l'apprentissage par le master que de l'intérêt cognitif préalable et en cours de visite, toute plongée doit être mise à profit pour enrichir la compréhension des interlocuteurs, de leur contexte, et finalement pour mieux saisir la spécificité et la signification du message qu'ils transmettent lors des entretiens. En ce sens, il paraît important de créer les occasions par des questions « hors-sujet » (qui ne sont en fait hors sujet qu'en apparence), lesquelles permettent un éclairage particulier bien plus intense que des interrogations convenues, entraînant elles-mêmes des réponses convenues.

Plongée en Slovénie

Avec ses deux millions d'habitants, la Slovénie est l'un des cinq plus petits pays de l'Union européenne. Pourtant, au sein des programmes que nous avons étudiés, avec 32 partenariats constitués, il est le plus actif, au regard de sa taille.

Rappelons que l'un des objectifs de Lisbonne – point de référence pour ces programmes – insiste sur la cohésion territoriale, la volonté de convergence entre régions : il s'agit notamment de réduire les disparités au profit des régions les moins développées et/ou entrées récemment dans l'Union. Or si, parmi les Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO), la Slovénie présente un des meilleurs ratios PIB / habitant et se voit considérée comme le « bon élève de la classe », elle n'en demeure pas moins éligible au statut d'État-Région bénéficiaire de cette convergence. Interpellés par l'intensité de cette coopération européenne, nous avons donc souhaité en savoir plus et concentrer une partie de notre recherche sur des partenaires porteurs d'une telle motivation.

Nous nous sommes donc rendus sur place afin d'interviewer des participants aux programmes (membres de divers groupes-projet) et des cadres ministériels chargés de coordonner les participations slovènes aux programmes internationaux.

Pourquoi un tel dynamisme de la Slovénie ?

La première raison d'une participation élevée de la Slovénie dans ces programmes réside dans une forte sollicitation des partenaires vis-à-vis des Slovènes. Les programmes imposent une diversité de pays concernés par un même projet et encouragent la présence de pays récemment entrés dans l'Union :

> « En Slovénie, il arrive beaucoup de propositions de partenariat. Les possibilités sont donc importantes. Un projet a besoin d'avis différents. Ce sont surtout les Italiens qui demandent notre présence. »

Du côté slovène, les raisons peuvent être regroupées en deux catégories : elles tiennent soit du besoin d'atteindre une taille critique de réflexion (ne pas se contenter de réfléchir entre Slovènes), soit du besoin de s'insérer dans des

réseaux provenant d'une forte volonté d'échange. L'État encourage ces démarches : si les fonds européens couvrent pour la Slovénie 85 % des coûts de projets comme pour tous les nouveaux entrants dans l'Union, l'Etat abonde à hauteur de 10 % l'investissement local. De fait, l'institution engagée dans un projet collaboratif n'investit sur fonds propres que 5 % du budget.

Les raisons sont nombreuses qui expliquent le soutien financier accordé aux projets slovènes.

> « La Slovénie s'implique beaucoup dans les coopérations interrégionales (de tous types) car :
> • Étant petit, il est crucial de se projeter au-delà des frontières. Il faut pour cela atteindre une masse critique.
> • C'est un parti pris géostratégique que permettent ces programmes, et que de rechercher un effet boule de neige en utilisant les partenaires pour faire autre chose avec eux après la fin du projet.
> • La langue anglaise ne présente pas de problèmes pour les Slovènes, comme c'est le cas pour les Italiens.
> • D'un point de vue financier, l'Etat apporte 10 % du coût, pour les deux premières raisons ci-dessus. »

Des facteurs plus personnels peuvent stimuler l'implication des institutions :

> « On a faim de coopération :
> • Cela aide au financement de l'institution. On paie 15 % dont 10 % pris en charge par l'État.
> • Cela aide à trouver des solutions.
> • On rencontre des nouvelles personnes, on fait de nouvelles connexions.
> • On échange des expériences. »

La stratégie de l'État slovène en ce sens est délibérée et traduit une volonté de développement économique. Les projets dans lesquels les Slovènes sont partenaires sont en phase avec le projet gouvernemental élaboré en 2006 pour la période allant de 2007 à 2023 [1]. Les Slovènes connaissent leur situation – en comparaison de celle des autres États-membres – et veulent aller de l'avant.

Dans sa thèse, Petra Rus expliquait déjà en 2006 que, dans ces temps de globalisation, les petits pays se voient offrir des opportunités qui peuvent être exploitées, lesquelles s'ouvrent à condition qu'ils valorisent leurs avantages : une spécialisation, une adaptabilité et une capacité de réponse rapide aux changements de tendances économiques. La Slovénie, en tant que petite nation, était consciente de l'importance d'une intégration réussie dans l'économie mondiale. Et en rejoignant l'Union européenne, elle a réalisé un grand pas vers l'intégration régionale et, par voie de conséquence, vers la globalisation [2]. Elle indique aujourd'hui à la fois la voie et la distance à parcourir :

> « Quand on a fait des présentations sur la situation de chacun sur les transports publics, la nôtre est comme celle de la Suède dans les années 1970. On voit ce qui est devant nous. »

Ainsi, au-delà de la volonté politique et du support institutionnel, la force de la motivation des acteurs s'observe à ce qu'ils s'inscrivent pleinement dans un

1. www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/publikacije/resolution_en.pdf

2. P. Rus, *Geografski vidiki globalizacije v Sloveniji*,Thèse, Université de Ljubljana, 2006, p. 70.

processus de coopération qui répond clairement à une soif d'apprendre au contact des autres.

Quelles particularités en termes de comportement et d'influence culturelles ?

Selon Tatiana Globokar, les Slovènes ont pour plus grande crainte de se sentir exclus. Ils craignent aussi d'être dominés ou méprisés[3]. Par ailleurs, ils ne parlent spontanément que lorsqu'ils sont sûrs qu'ils seront écoutés[4]. De ce fait, ils ont du mal à se placer en position de leader :

> « Les Slovènes manquent de confiance en eux. Ils sont intimidés. C'est une des raisons pour lesquelles nous n'avons que peu de *lead partners.* »

Cela dit, travaillant dans de bonnes conditions, leur crainte s'estompe, même s'il ne faut pas s'attendre à ce qu'ils soient expansifs :

> « Pour un Slovène, ça dépend des partenaires en face. Dans ce groupe, on n'a pas de sentiment d'infériorité et on s'adapte. Aller au dîner ensemble, c'est pas toujours fun. Les Méditerranéens, c'est pas pareil, ils mettent l'atmosphère. Nous on est plus fermés. »

Ils sont conscients de l'effort financier de l'Union européenne et ne se voient pas la décevoir :

> « Nous sommes entrés dans l'UE en 2004. On doit faire quelque chose pour recevoir de l'argent de l'Union. On doit s'impliquer, même personnellement. »

Ils mettent en avant, lorsqu'on leur demande leurs principaux atouts, la qualité de leur main-d'œuvre et de leur savoir-faire :

> « Si je devais vous convaincre d'investir en Slovénie, je dirais :
> • La qualité de la main-d'œuvre, elle n'est peut-être pas la moins onéreuse, mais est très professionnelle.
> • Un très haut standard de qualité de vie (environnement, climat…).
> • Une implantation remarquable au carrefour de grands centres et de grands axes. »

Au-delà du savoir-faire, leur approche générale des problèmes est empreinte de pragmatisme :

> « Un cas pratique doit vous inspirer et vous faire imaginer des solutions sur comment les mettre en place. »

La culture du savoir-faire trouve ses sources à la fois dans la communauté villageoise (influence slave) et dans l'adhésion au protestantisme (influence germanique). Pour Tatjana Globokar, dans la culture allemande, la question « comment faire » est plus importante que « qui fait quoi ». L'influence de l'éthique protestante est présente dans le rapport des Slovènes au travail et dans les affaires. C'est pourquoi un pragmatisme prononcé domine leur approche en ce qui concerne la vie et le monde. Cette attitude pragmatique a été également renforcée par l'influence de la domination germanique au cours des siècles (Globokar 2008, p. 9).

3. T. Globokar, « Culture et gestion en Slovénie : une rencontre entre la tradition villageoise et la soif de savoir », dans E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (éds), *Gestion en contexte interculturel : approches, pratiques et plongées*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et Téléuniversité (UQAM), 2008.

4. T. Globokar, « Une expérience française en Slovénie », dans P. d'Iribarne *et alii*, *Cultures et mondialisation*, Paris, Le Seuil, 1998, p. 134.

Quelles particularités en termes d'organisation ?

Les Slovènes interrogés font état de la pesanteur bureaucratique et de la tendance centralisatrice effective dans leur pays : les services étatiques auxquels ils ont à faire sont fortement cloisonnés. Cependant, loin du cliché bureaucratique, une observation attentive montre que la démarche tatillonne des services s'avère essentiellement liée à une peur de faire des erreurs. Craindre de ne pas apparaître à la hauteur des exigences du programme dans les rapports d'activité (*reporting*) entraîne, dans la gestion, une attitude ultra-scrupuleuse traduite, dans la pratique, par un comportement « plus royaliste que le Roi » :

> « En Slovénie il y a un contrôle strict de reporting au premier niveau. Il faut savoir que l'État finance 10 % des dépenses. La bureaucratie slovène est stricte car elle a peur de faire des erreurs. Ils sont "plus pape que le pape". Ici, c'est très centralisé. On doit attendre parfois 6 mois que le ministère fasse ses vérifications et contrôles. Sous des formes qui sont, quelquefois, bien différentes de celles que demande le *lead partner*. Même au niveau du gouvernement, c'est très cloisonné, dix avis différents à chaque question car les points de vue sont différents et il n'y a pas de communication entre eux. Il faut faire bouger les gens pour qu'ils aient la culture du dialogue. »

Geert Hofstede [5] gratifie la Slovénie d'un index de distance hiérarchique élevé de 71, à peu près comparable à la France (68), mais n'apporte aucun commentaire spécifique pour ce pays. Il est curieux de noter que, lorsque Ljubljana était la capitale des Provinces Illyriennes napoléoniennes [6], la loi et les pratiques administratives françaises ont été instaurées dans le territoire, loi que les Habsbourg ont partiellement maintenue lors de leur reprise en main en 1814 [7]. Simple coïncidence des chiffres et clin d'œil de l'Histoire ? L'index de Hofstede est cependant ici cohérent avec les observations de terrain.

Sur le plan du rapport au groupe, Tone Persak, maire de Trzin dans la banlieue de Ljubljana, rapporte bien une inclination des Slovènes pour l'action et la responsabilité collectives. Néanmoins, il pose le constat parallèle des difficultés de coopération administratives : ces barrières difficiles à franchir entravent de fait l'aspiration solidaire et collaborative des Slovènes [8]. Il semblerait que les frustrations endurées en interne et le souffle de renouveau – en termes de progrès et de collaboration collective – trouvent une compensation au travers des alliances du programme. La mise en lien avec d'autres rouages, ou partenaires potentiels, permet une ouverture vers l'extérieur et la réalisation de leurs inclinaisons naturelles.

5. G. Hofstede, *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations,* Thousand Oaks, Sage, 2002, p. 501.

6. Il convient ici de noter que le rapport mémoriel des Slovènes sur cette période présente des facettes variées. Un monument à la gloire napoléonienne trône en plein centre ville dans le quartier universitaire. Au musée historique de Ljubljana, la fierté d'avoir été capitale de province côtoie le souvenir des spoliations exercées par l'administration française.

7. E. Bavcar, « La Slovénie entre identité politique et identité culturelle », dans A.Bernard (éd.), *La Slovénie et l'Europe*, Paris, L'Harmattan, 2005.

8. T. Persak, dans *Public Transport in the Ljubljana Urban Region*, Ljubljana, éd. Natasa Pelko, 2010.

Les programmes permettent-ils une ouverture vers l'extérieur ?

Par rapport à leurs partenaires européens, les Slovènes souhaitent élargir leur cadre restreint de vie et de réflexion. La participation à ces projets leur permet de se sentir égaux et leur ouvre l'espoir d'un sentiment d'appartenance inscrit dans un cadre à la fois large et réel. C'est aussi une occasion d'émotion qui produit le sentiment d'exister [9].

> « C'est l'occasion de connaître des gens, qui ont aussi deux bras et deux jambes, les mêmes problèmes dans d'autres pays. »

Il s'agit également d'apprécier la place positive et participative qui leur est octroyée :

> « Ils comprennent que les pays les moins avancés peuvent apporter des idées. »

Comme le souligne Tatjana Globokar (2008, p. 23), dès qu'ils ont le sentiment de ne pas être considérés comme égaux à l'autre, les Slovènes le soupçonnent de les traiter comme des inférieurs.

Quelle est l'importance de la parole ?

La possibilité de prendre la parole est fondamentale, J.-F. Chanlat le rappelle : communiquer se résume la plupart du temps à transmettre une information [10]. Et A. Chanlat et R. Bédard d'ajouter : à chaque fois qu'une personne « prend » la parole, elle cherche à exprimer et communiquer une image d'elle-même, qu'elle vise à faire reconnaître par quelqu'un d'autre qui, de ce fait, devient un recours indispensable à la reconnaissance de son identité [11].

Les enjeux sont multiples : confiance en soi, égalité avec les autres partenaires, débouchés d'expression et de réalisation de soi au travers d'un groupe sécurisant – celui-ci étant perçu comme tel lorsqu'il ouvre droit à la réalisation pragmatique d'objectifs (liberté du faire par opposition à l'irrationalité des blocages bureaucratiques) :

> « Au début, j'avais un peu peur parce qu'on pense qu'on n'a pas d'avis, mais chacun doit parler. Nous avons tous la place pour nous exprimer, chacun est encouragé à donner son opinion. Mais les autres partenaires me considéraient comme tout le monde. Alors je prends confiance. Même si on n'est pas spécialiste, on est écoutée. »

Nos interlocuteurs aimeraient que ces dispositions soient à l'œuvre également en aval des travaux en projet, auprès des décideurs et partenaires locaux. Là encore, il s'agit aussi de travailler avec pragmatisme et d'exprimer tout le savoir-faire :

> « Je voudrais que l'on passe plus de temps à débattre de cela avec les partenaires locaux, que les solutions soient mieux ajustées. »

La parole est ainsi le vecteur principal de la lutte contre la crainte d'exclusion et de mépris que nous avons déjà mentionnée. Tatjana Globokar cite

9. N. Alter, *Donner et prendre*, Paris, La Découverte, 2009, p. 139.

10. J.-F. Chanlat (éd.), *L'Individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval et Paris, Editions Eska, 1990, p. 34.

11. A. Chanlat et R. Bédard, « La gestion, une affaire de parole », dans Chanlat 1990, p. 84.

un passage d'entretien que nos propres interlocuteurs auraient aussi bien pu exprimer :

> « Si je ne peux pas partager mon savoir-faire, je n'ai aucun rôle ici. Je me sens exclu, je manque de dignité professionnelle. » (Globokar 1998, p. 128)

La réflexion en groupe doit s'exercer le plus possible. Chacun doit avoir droit à la parole même si son avis n'est pas le plus pertinent (*ibid.*, p. 125).

Comment évolue la perception par les Slovènes de l'Europe et de leur identité ?

Pour nos interlocuteurs, les projets sont l'occasion de s'inscrire dans un ensemble plus vaste de contact et de réflexion. En ce sens, à travers ces projets européens concrets, les Slovènes renouent avec leur aspiration collectiviste, apprivoisent leur crainte de l'exclusion, conjurent les menaces qui pèsent sur leur besoin d'égalité, se donnent les moyens d'éprouver leur pragmatisme en donnant du corps à leur sentiment d'appartenance, tentent d'étancher leur soif d'apprendre et de progresser. Tout cela sans préjudice, pourtant, à l'encontre de leur attache fondamentale à la cellule de base que constitue le village, le « chez moi » :

> « Avec tous ces projets, on voit que l'Europe n'est pas si grande. On peut facilement aller ailleurs. Je ne suis pas attaché particulièrement à une dimension. Je voyage beaucoup, à titre privé. Mais je suis plus attaché au durable. J'aime bien rentrer chez moi, un tout petit village près de la frontière autrichienne. »

> « Ces programmes renforcent la perception d'une interdépendance entre Européens. Quand vous voyez cela, la *raison d'être* [en français dans le texte] de ces programmes, vous percevez plus cette interdépendance. C'est une perspective élargie. »

Les relations privilégiées se portent vers la sphère germanique avec laquelle les Slovènes se sentent plus en phase. Outre des raisons culturelles et historiques, interviennent des éléments constitutifs du développement du pays. Ils ne veulent pas manquer « le bon train ». Ici encore, c'est la crainte de l'exclusion qui s'exprime :

> « Nous travaillons mieux avec la zone germanique, car leur éthique du travail nous convient mieux qu'avec l'Italie par exemple. L'Autriche est pour nous la référence, un peu l'idole. Globalement, la Slovénie voudrait suivre le train franco-allemand. Etre dans le bon train. C'est la crainte des Slovènes : de ne pas être dans le bon train de l'Europe. Nous devons faire tout pour être du bon côté. »

L'influence germanique sur ce peuple d'origine slave est attestée par le chercheur Evgen Bavcar *(op. cit.)*, qui néanmoins y ajoute celle des Italiens et des Français – dont la portée est toutefois plus limitée. Pour un slave, les rapports d'autorité simplifiés et le sens du partage (caractéristiques de la vie communautaire du village) figurent parmi les références principales (Globokar 2008, p. 1). La survie des Slovènes repose sur la solidarité entre les membres de la communauté du village et la mise en commun des biens, des forces humaines et des savoir-faire (*ibid.,* p. 24). Cette ambition du savoir-faire (déjà présente dans la communauté du village et renforcée par l'éthique religieuse) se trouve

amplifiée par l'influence de la culture allemande dominatrice (*ibid.,* p. 10).

L'éthique protestante est historiquement certifiée et développée par l'édition d'une Bible en langue slovène par Primoz Trubar. Le protestantisme a été durement réprimé par la Contre-réforme menée par les Habsbourg, mais si le catholicisme est désormais dominant, l'éthique luthérienne demeure et confirme l'influence germanique (à l'instar de la Tchéquie qui en relève aussi) comme en témoigne le système familial dominant en Slovénie, qui paraît être la structure souche. Celle-ci se trouve cependant plus teintée d'égalité entre garçons et filles que dans le reste de l'espace du Saint Empire [12].

L'apport de connaissances de cette plongée

Au travers des propos de nos interlocuteurs, il semble que ces coopérations européennes mettent joliment en scène la dualité des besoins d'appartenance / reconnaissance mutuelle et celui de l'expression de singularité propre. Ainsi la notion d'« interdépendance » signe le désir d'une coopération adulte marquée par l'apprentissage réciproque. L'interdépendance représente, en effet, un stade avancé de maturité relationnelle : chacun sait, et reconnaît à la fois, son besoin de l'autre, ce qu'il peut apporter et la valeur des échanges.

Les Slovènes que nous avons rencontrés s'impliquent fortement dans leurs projets. Certes, l'Etat et le contexte les y incitent fortement. Cependant, ils y trouvent également les ingrédients qui leur permettent d'échapper à leurs craintes fondamentales d'exclusion et de mépris. Or, comme le précise J.-P. Segal [13], la question prioritaire n'est pas de décrire, analyser et prendre en compte l'infinie variété des différences culturelles, mais d'identifier celles qui interfèrent significativement avec le fonctionnement de groupes internationaux. Nos Slovènes trouvent dans ces groupes un espace large dans lequel ils peuvent apprendre, apprendre aux autres, dès l'instant où parole leur est donnée. Il faudrait un coup de pouce – ou simplement persister dans cet élan collaboratif – afin de dépasser quelques inhibitions résiduelles (timidité, manque de confiance) et tirer le meilleur parti de ces expériences de coopération et d'apprentissage.

Conclusion. L'apport de cette expérience aux étudiants de master

Ainsi peut-on conclure que, en matière de formation universitaire, une approche immersive complète enrichit toute investigation portant sur des aires culturelles les plus variées, mixant les angles de vues, les confrontant grâce à une préparation qui a pour but de comprendre quelles questions poser et se poser. Il est alors envisageable d'espérer avoir amélioré ses propres compétences opérationnelles, conceptuelles et même académiques.

Bibliographie

ALTER Norbert, 2009, *Donner et prendre*, Paris, La Découverte.

BAVČAR Evgen, 2005, « La Slovénie entre identité politique et identité culturelle », dans A. Bernard (éd.), *La Slovénie et l'Europe*, Paris, L'Harmattan, p. 123 sv.

12. E. Todd, *L'Origine des systèmes familiaux I. L'Eurasie*, Paris, Gallimard, 2011, p. 391.

13. J.-P. Segal, « Culturaliste ? Culturaliste toi-même ! », *Gérer et comprendre*, n° 103, 2011, p. 78.

CHANLAT Alain et BÉDARD Renée, 1990, « La gestion, une affaire de parole », dans J.-F. Chanlat 1990, p. 79-99.

CHANLAT Jean-François (éd.), 1990, *L'Individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, et Paris, Éditions Eska.

GLOBOKAR Tatjana, 1998, « Une expérience française en Slovénie ; comprendre un mode communautaire de gestion », dans P. d'Iribarne *et alii*, *Cultures et mondialisation*, Paris, Le Seuil, p. 117-135.

GLOBOKAR Tatjana, 2008, « Culture et gestion en Slovénie : une rencontre entre la tradition villageoise et la soif de savoir », dans E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (éds), *Gestion en contexte interculturel : approches, pratiques et plongées*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et Téléuniversité (UQAM).

HOFSTEDE Geert, 2002, *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations,* Thousand Oaks, Sage.

RUS Petra, 2006, *Geografski vidiki globalizacije v Sloveniji*,Thèse, Université de Ljubljana.

SEGAL Jean-Pierre, 2011, « Culturaliste ? Culturaliste toi-même ! », *Gérer et comprendre*, 103, p. 75-79.

TODD Emmanuel, 2011, *L'Origine des systèmes familiaux I. L'Eurasie*, Paris, Gallimard.

7

L'interculturel et le droit des contrats [1]

Vincent CHANTEBOUT
Maître de conférences. Sciences Juridiques. Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Le droit est par essence une donnée culturelle. Chaque pays a un droit différent parce que chaque pays a une culture distincte.

Le droit reflète des traditions et protège des valeurs proposées par la civilisation qui élabore ce droit : lorsque la loi interdit le vol ou le meurtre, elle protège des valeurs – la propriété, la vie humaine – parce que notre culture y attache une grande importance. En revanche la loi française ne sanctionne pas le blasphème parce que dans notre culture laïque, la valeur liberté l'emporte sur le respect de la religion.

Plus généralement, le droit tend idéalement à la justice et la conception de ce qui est juste et légitime dépend largement de données culturelles.

Pourtant, tout au long du XIXe siècle, de nombreux pays ont adopté les règles juridiques européennes sans pour autant adhérer complètement à notre système de valeurs.

De ce fait, malgré l'apparente proximité du contenu des règles juridiques, il existe un profond décalage culturel entre la façon dont elles sont perçues par un occidental, pour lequel le droit, élaboré dans un cadre démocratique, exprime ce qui est juste, et un asiatique, qui confie l'équité et la justice à d'autres ordres normatifs. Le droit des contrats en donne une illustration flagrante.

Le contrat est l'instrument juridique inévitable des échanges économiques. Rares sont les journées qu'un homme moderne puisse passer sans contracter : un achat, un prêt, une prestation de service constituent des contrats.

Toutes les civilisations connaissent le contrat et les règles juridiques qui le régissent sont souvent comparables, au moins dans leurs traits principaux. Elles peuvent cependant en avoir une conception radicalement différente. La comparaison de la conception culturelle du contrat en Occident et au Japon en donnera un exemple patent.

Le Japon s'est largement inspiré du droit des pays occidentaux. En 1854, après plus de deux siècles de fermeture quasi complète à toute présence étrangère (*Sakoku*), le Japon s'est vu contraint par la force d'ouvrir son territoire aux Européens et aux Américains. Les Japonais réalisent alors que leur isolement a provoqué un retard technologique qui les place à la merci des puissances occidentales menaçantes. Le Japon se convainc alors que la meilleure manière de

1. L'auteur tient à remercier Mme Yoko Ida, Professeur de droit à l'Université de Nagasaki, pour sa relecture et ses précieuses observations.

résister à l'Occident est de s'occidentaliser [2]. Les Japonais adoptent donc les techniques européennes et américaines. Le droit fait partie de ces techniques importées puisque le Japon adopte en 1896 un Code civil très largement inspiré, voire traduit, des projets de Code civil allemands et des travaux de Gustave Boissonade, eux-mêmes inspirés du Code civil français [3].

Il est donc permis de souligner la grande similitude du contenu des règles juridiques relatives au contrat au Japon et en Occident [4]. Pourtant, cette transposition des règles juridiques s'est opérée de manière artificielle, sans occidentalisation des mœurs japonaises [5] : le droit est un phénomène nouveau et étranger qui ne reflète ni dans son fonctionnement ni dans son contenu ce qui est équitable aux yeux des Japonais. Il a été importé dans le but d'aligner le Japon sur un nouvel ordre économique et politique [6].

Cette inadéquation entre le droit et les mentalités peut donner lieu à des malentendus d'ordre culturel, aussi bien lors de la conclusion du contrat que lors de son exécution.

La conclusion du contrat

Bien que régi par des règles comparables, la conception culturelle du contrat et plus généralement du rapport d'obligation, est radicalement différente en Occident et au Japon. De ce fait, la négociation et la conclusion du contrat risquent de donner lieu à des quiproquos culturels de nature à compromettre le bon fonctionnement des relations entre les parties.

Les différences culturelles dans la conception du contrat

Dans les cultures occidentales, le contrat est conçu comme un échange économique entre individus libres et juridiquement égaux. On passe un contrat pour faire naitre des droits et des obligations. Malgré l'essor d'un courant solidariste qui, au titre de l'obligation de bonne foi, tend à imposer à chaque partie le souci de l'intérêt de son cocontractant [7], la notion de dette contractuelle reste purement juridique : le débiteur est certes tenu de rembourser sa dette, mais ce paiement lui permet de s'acquitter définitivement de son obligation, idée traduite notamment en droit français par l'article 1234 du Code civil aux termes duquel « les obligations s'éteignent par le paiement ».

La conception de la dette est différente au Japon. Dans une société très longtemps hiérarchisée selon un système de castes comparable à celui qui existe

2. V. Edwin O. Reischauer, *Histoire du Japon et des Japonais*, Paris, Le Seuil, « Points Histoire », 1973, spéc. p. 143.

3. V. E. Hoshino, « L'évolution du droit des contrats au Japon », dans J. Robert et X. Blanc-Jouvan (éds), *Études de droit japonais*, Société de Législation Comparée, 1989.

4. Yosiyuki Noda, « La conception du contrat chez les Japonais », dans Robert et Blanc-Jouvan 1989, p. 391.

5. V. R. David et C. Jauffret-Spinosi, *Les Grands Systèmes de droit contemporains*, Paris, Dalloz, 11e éd., 2002, p. 436.

6. V. Hiroshi Wagatsuma and Arthur Rosett, "Cultural attitudes toward contract law: Japan and the United States compared", *UCLA Pacific Basin Law Journal*, vol. 2, 1983, p. 76-97, spéc. p. 81.

7. V. D. Mazeaud, « Loyauté, solidarité, fraternité, la nouvelle devise contractuelle ? », dans *L'avenir du droit, Mélanges en hommage à François Terré*, Paris, Dalloz, 1999, p. 603-634 ; Ch. Jamin, « Plaidoyer pour le solidarisme contractuel », dans *Le Contrat au début du XXIe siècle, Etudes offertes à Jacques Ghestin*, Paris, LGDJ, 2001, p. 441 sv.

en Inde, les rapports humains ne sont marqués ni par une parfaite égalité ni par la liberté des contractants, chères aux occidentaux. Elles restent dans une certaine mesure inspirées par le modèle féodal [8] encore en vigueur il y a seulement cent soixante ans.

Bien que la notion juridique de contrat existe (*keiyaku*), le rapport d'obligation (*on*) n'est pas un simple échange économique. Il est avant tout conçu comme une relation humaine par lequel le créancier accorde sa confiance et le débiteur sa gratitude comme dans un rapport suzerain-vassal marqué par l'idée de hiérarchie et de faveur. Le débiteur japonais s'oblige à accomplir ce à quoi il s'est engagé (*giri*), obligation dont il se libère, comme le contractant occidental, par l'exécution du contrat, mais il s'oblige surtout moralement à une dette de reconnaissance et de loyauté (*gimu*) qui, elle, ne s'efface jamais [9]. Une des multiples façons de remercier au Japon se dit d'ailleurs « *sumimasen* » : « ça n'a pas de fin », ce qui traduit l'idée que le débiteur doit une reconnaissance éternelle.

On notera en outre que la notion de *giri* (qu'on pourrait traduire par « devoir ») ne renvoie pas exactement à la notion juridique de dette au sens occidental : le débiteur japonais exécute son obligation, non parce que la loi l'y oblige, ce qui est secondaire à ses yeux, mais parce qu'à défaut de s'en acquitter, il encourt la réprobation morale du corps social et le déshonneur [10]. La sanction juridique n'est pas l'élément déterminant du caractère obligatoire du *giri*. Par ailleurs, à la différence du créancier (au sens juridique), la personne à qui on doit le *giri* n'est pas non plus fondée à réclamer son exécution mais doit attendre que son partenaire s'exécute (Noda 1966, p. 193). Enfin, à la différence de la dette qui n'est due que parce qu'elle est consentie (droit français) ou promise (*common law*), le *giri* existe indépendamment du consentement du débiteur, du fait de l'ordre naturel des choses et de la place de chacun dans la société japonaise.

Pour comprendre cette notion japonaise de *on*, on serait tenté de la comparer au rapport filial qui existe dans toute société : les parents engagent de lourdes dépenses pour l'éducation de leurs enfants qui, dès lors, sont liés par une dette morale, consistant, notamment mais pas seulement, à assurer en cas de besoin la retraite de leurs parents. Il s'agit d'une dette morale dont on ne se libère pas par un remboursement d'une somme équivalente. Il serait vain d'analyser ce rapport comme purement financier, le *on* a établi une relation d'une autre nature.

Dans la culture japonaise, c'est un honneur que d'être débiteur, on « reçoit » un *on*. Mais la persistance du *gimu* en fait également une lourde charge. Il est dès lors malaisé d'accepter un *on*. L'expression « sumimasen » s'emploie d'ailleurs aussi bien pour remercier que pour s'excuser. On conçoit *a fortiori* qu'un Japonais est mal à l'aise à l'idée d'être lié par un *on* envers un inconnu : le créancier se place dans une position de supérieur hiérarchique qui accorde sa confiance à un subordonné et le débiteur qui « reçoit » le *on* s'honore de la

8. Y. Noda, *Introduction au droit japonais*, Paris, Dalloz, 1966, p. 194.

9. Sur les notions de *on, giri* et *gimu*, v. R. Benedict, *The Chrysanthemum and the Sword*, Boston, Houghton Mifflin, 1946, Chapitres 5 à 7.

10. V. Ishiro Katamura, « Une esquisse psychanalytique de l'homme juridique au Japon », *Revue internationale de droit comparé*, 1987, p. 791-824, spéc. p. 801.

confiance qu'on lui fait. Le Japonais débiteur envers un étranger semble donc aussi gêné qu'un occidental à qui il arriverait d'être redevable envers un ennemi.

Dès lors, les Japonais considèrent le contrat avant tout comme une relation humaine : on ne conclut de contrat qu'avec des personnes avec lesquelles on a préalablement établi un rapport de confiance et de bienveillance mutuelle. Si cette relation n'existe pas, mieux vaut ne pas contracter.

De ce fait, on assiste dans la négociation des contrats internationaux, et donc interculturels, à des incompréhensions qui peuvent être sources de grandes difficultés.

Les différences culturelles dans la négociation du contrat

Pour un Français, et *a fortiori* un Anglo-Saxon, le contrat – échange économique – crée des droits dont chaque cocontractant peut se prévaloir *contre* l'autre partie. Les contractants deviennent certes des partenaires, mais ils n'en conservent pas moins des intérêts potentiellement divergents, chacun trouvant un avantage à ce que l'autre partie s'exécute, mais cherchant, dans la mesure du possible, à amoindrir ses propres obligations.

La conclusion du contrat va donner lieu à de longues négociations qui tendent à définir avec la plus grande précision les obligations de chacun. En droit français, le contrat se forme par un accord de volontés : en s'obligeant par contrat, on renonce à une partie de sa liberté mais seulement parce qu'on l'a voulu et dans la mesure où on l'a voulu. En *common law*, la précision de la définition des obligations respectives est encore plus cruciale : le contrat ne se définit pas comme un accord de volontés mais comme la rencontre de deux promesses. La force obligatoire du contrat est basée sur l'importance de la parole donnée dans les cultures anglo-saxonnes. Volonté et promesse ne sont pas des notions radicalement opposées mais ces nuances culturelles ont des implications juridiques concrètes [11]. En matière d'interprétation du contrat par exemple, le juge français essaiera de déterminer ce que les parties ont voulu dans leur for intérieur, au-delà de la lettre du contrat. En *common law* au contraire, on s'en tiendra à ce que les parties ont exprimé, c'est-à-dire ce qu'un homme moyen comprend à la lecture des termes du contrat.

Hors de ce qui est prévu au contrat, les parties ne se doivent rien. Certaines clauses des contrats internationaux (*"four corners clause"* ou *"entire agreement clause"*) prennent d'ailleurs le soin de prévoir expressément que l'écrit revêtu de la signature des contractants constitue la mesure et la limite de leurs obligations réciproques. La théorie anglaise des *implied terms* ou les dispositions françaises de l'article 1135 du Code civil [12] ne donnent en effet lieu qu'à des applications limitées [13].

Dans la culture japonaise au contraire, le contrat n'a pas pour but de créer des droits au profit d'une des parties contre l'autre mais une relation d'intérêt commun. Il faut donc des termes souples et adaptables aux circonstances nouvelles. On se contentera donc souvent d'énoncer l'existence d'un engage-

11. V. *infra* en cas d'imprévision.

12. Article 1135 : « Les conventions obligent non seulement à ce qui y est exprimé, mais encore à toutes les suites que l'équité, l'usage ou la loi donnent à l'obligation d'après sa nature. »

13. V. Ph. Jacques, *Regards sur l'article 1135 du Code civil*, Paris, Dalloz, Nouvelle Bibliothèque de Thèses, 2005.

ment, sans pour autant en préciser les contours avec une grande précision (Wagatsuma & Rosett 1983, p. 76). L'écrit ne pourrait d'ailleurs définir que les obligations dues au titre du *giri* mais non celles relevant du *gimu*. Celui-ci, qui reflète plus un état d'esprit qu'un engagement concret, est par essence trop vague pour faire l'objet de stipulations précises. Les contractants s'engagent mutuellement parce qu'ils ont établi ce rapport de confiance mutuelle et à ce titre, il n'est pas nécessaire de tout sceller dans un document. Contrairement à la conception occidentale, la prudence commande d'ailleurs de ne pas tout prévoir : l'avenir est par nature incertain, il est inutile, voire puéril, d'essayer d'enfermer l'avenir dans des stipulations contractuelles. Si des difficultés surviennent, le rapport de confiance mutuelle permettra de les surmonter. Ainsi, le contrat contiendra souvent une clause de délibération de bonne foi ou d'arrangement à l'amiable permettant de résoudre les difficultés imprévues [14].

Par contre, bien qu'elle n'ait pas pour but d'aboutir à un document parfait, la négociation sera également longue parce que prolonger les discussions préalables à la signature permet de mieux se connaitre et d'établir la relation personnelle dont l'existence conditionne la conclusion du contrat.

On conçoit dès lors la frustration de l'interlocuteur occidental qui voit les négociations trainer en longueur et s'épuiser en vaines discussions sans pour autant que la rédaction du document contractuel, son objectif, marque la moindre progression. On imagine de même l'incompréhension du négociateur japonais qui s'interroge sur la défiance mutuelle que semblent indiquer les multiples clauses présentées à sa signature.

Une fois le contrat conclu, les différences culturelles ne sont pas épuisées. Elles peuvent ressurgir lors de l'exécution du contrat.

L'exécution du contrat

L'exécution du contrat est elle aussi une source de difficultés culturelles. Si, partout, le contrat est revêtu d'une force obligatoire, l'intensité de cette obligation varie. Surtout, les sanctions juridiques en cas d'inexécution ne sont pas appréhendées avec la même faveur par les différentes cultures.

Les différences culturelles dans l'intensité de la force obligatoire du contrat

Le contrat est partout une source d'obligations : on doit accomplir ce à quoi on s'est engagé. Cette force obligatoire du contrat est exprimée en termes très vigoureux par les droits occidentaux. En droit français, l'article 1134 al. 1er du Code civil dispose ainsi que « les conventions légalement formées *tiennent lieu de loi* à ceux qui les ont faites ». On sent dans le choix de tels termes toute la vigueur que le législateur a voulu imprimer à l'obligation contractuelle : malgré le caractère privé des conventions, la force obligatoire résultant du contrat est identique à celle qui découle de la loi elle-même.

Le choix du registre terminologique de la *common law* est comparable. Le droit emprunte ici au vocabulaire religieux : on parle de *"sanctity of contract"*. Le contrat est sacré et inviolable. On est donc tenu par sa parole ou, pour reprendre les expressions équivalentes du droit civil et de la *common law*, le contrat est un accord qui lie les parties (*binding agreement*).

14. T. Kawashima, "The legal consciousness of contract in Japan", *Law in Japan*, vol. VII, p. 7.

Au contraire, au Japon, le contrat, qui n'a pas défini les obligations des parties avec la même précision, ne peut, malgré des dispositions légales comparables, être revêtu d'une force obligatoire aussi vigoureuse. Certains auteurs ont d'ailleurs souligné la faiblesse du caractère obligatoire du contrat (Kawashima *loc. cit.*).

On ne saurait pour autant soutenir que les Japonais ne se conforment pas à leurs obligations et manquent à leur parole. Il faut sur ce point considérer le respect du contrat de leur point de vue : peu importent les termes des contrats, ce qui compte n'est pas l'application à la lettre des stipulations contractuelles, d'ailleurs imprécises, mais l'adoption d'une attitude qui permet de préserver le rapport humain (v. Hoshino 1989, spéc. p. 410). Et sur ce point, la souplesse qu'ils attendent, mais accordent volontiers en retour, permet justement de sauver des relations qu'une exigence bornée contribuerait à anéantir. Le retard dans l'exécution, qui donne lieu en droit civil et en *common law* à des dommages-intérêts moratoires, semble par exemple souvent toléré avec une grande bienveillance [15].

L'attitude des différents systèmes juridiques face aux changements des circonstances économiques illustre les différences culturelles sur ce point. En droit français, la jurisprudence a posé en principe le refus de la théorie de l'imprévision : le cocontractant s'est engagé et doit donc s'acquitter de son obligation, quand bien même un bouleversement de l'environnement économique qui avait présidé à sa conclusion rendrait le contrat excessivement onéreux et conduirait le débiteur à la ruine [16].

Nous avons en effet vu que le droit français conçoit le contrat comme un accord de volontés et notre culture rationaliste nous conduit, depuis le Siècle des Lumières, à considérer que ces volontés sont mues par la raison. La force obligatoire du contrat est donc basée sur l'idée que les parties se sont librement engagées parce que leurs volontés rationnelles ont conclu que les termes du contrat étaient raisonnables. Dans cette conception, il appartient à chacun de calculer les risques qui pèsent sur lui. S'il y a quelque mauvaise foi à exiger de l'autre partie l'exécution d'une obligation ruineuse [17], le juge n'est pas autorisé à substituer sa volonté personnelle et sa propre raison à celles des parties en modifiant leurs obligations [18].

En *common law*, le contrat est conçu comme une rencontre de promesses. Le contrat tire sa force obligatoire de la parole donnée mais les parties se sont engagées en considération des circonstances qui entouraient leurs promesses. Si ces circonstances changent, la promesse peut légitimement être retirée. Par ailleurs, dans une conception anglo-saxonne décomplexée vis-à-vis de l'argent et du profit, le contrat est un instrument économique qui n'existe qu'en considération d'une contrepartie (*consideration*), condition de validité du

15. V. M. Fabre-Magnan, *Droit des obligations*, vol. 1, Paris, Puf, 2010, p. 208.

16. Cass. Civ., 6 mars 1876, « canal de Craponne ».

17. V. Cass. com, 3 mars 1994, Huard ; Cass. com, 24 novembre 1998, Chevassus Marche ; Cass. civ., 1re, 16 mars 2004.

18. V. encore récemment et malgré quelques assouplissements, la série d'arrêts rendus par la Cour de cassation, aux termes desquels « si la règle selon laquelle les conventions doivent être exécutées de bonne foi permet au juge de sanctionner l'usage déloyal d'une prérogative contractuelle, elle ne l'autorise pas à porter atteinte à la substance même des droits et obligations légalement convenus entre les parties ».

contrat. Si le changement de circonstances est tel que la contrepartie devient dérisoire, l'existence du contrat peut-être remise en cause. La jurisprudence anglaise retient alors que l'imprévision produit des effets analogues à la force majeure (*frustration*) et délivre le cocontractant de ses obligations [19].

L'attitude consistant à réclamer l'exécution d'une obligation qui porterait un préjudice trop grave à son partenaire n'est pas une attitude honorable pour un créancier japonais (Noda 1966, p. 193). Si le *giri* du débiteur implique l'exécution de son obligation, le *giri* du créancier réclame une attitude loyale et compréhensive, quels que soient les droits que lui confère le contrat. La situation d'imprévision sera donc résolue par une négociation amiable au cours de laquelle les parties s'efforceront de maintenir le contrat (Noda 1989, p. 392) en préservant dans la mesure du possible une part de bénéfice pour chacun.

Les différences culturelles dans la résolution des litiges contractuels

En cas de litige, il est naturel pour un Anglo-Saxon de saisir les tribunaux. Si le débiteur ne paye pas ce qu'il doit, il viole les droits du créancier. Il est dès lors légitime que celui-ci s'adresse aux juridictions pour obtenir la saisie des comptes de son débiteur, devenu adversaire. C'est la voie normale et pacifique que le citoyen paisible et respectueux des lois emprunte pour obtenir la sanction de ses droits et son adversaire n'hésitera pas davantage à trouver dans la loi ou l'obscurité d'une stipulation un argument en défense lui permettant d'échapper à la rigueur de ses obligations.

Bien au contraire, au Japon, en cas de litige, l'important n'est pas de recevoir ce qui est dû en vertu du contrat mais de préserver le lien établi. À ce titre, saisir les tribunaux pour faire exécuter un contrat est perçu comme une attitude totalement incongrue. Même si le droit japonais prévoit cette possibilité, les données culturelles dissuadent de le faire. Avant l'Ère Meiji, les tribunaux étaient conçus pour le traitement des affaires pénales et ne s'occupaient qu'exceptionnellement et à contrecœur des litiges civils. Les mentalités japonaises ont conservé de cet héritage pénal une aversion pour la résolution judiciaire des différends (Noda 1966, p. 175) : assigner son partenaire revient en quelque sorte à le traiter en délinquant ; quand bien même le tribunal civil n'a pas vocation à prononcer une peine à l'égard du débiteur défaillant, il met en œuvre un appareil de contrainte en imposant une solution aux parties.

Or, l'important pour un Japonais n'est pas de *trancher* le litige comme on le ferait en Occident avec le recours aux tribunaux qui désigneraient un vainqueur et un perdant. Une telle attitude maintiendrait l'existence du différend, voire l'aggraverait. Il importe de *mettre un terme* au conflit en recherchant une solution acceptée par tous, même si l'une des parties n'obtient pas la totalité de ce qui lui est dû en droit strict.

De ce fait, un procès est pour un Japonais une succession d'incongruités : saisir un juge équivaut à faire intervenir une tierce personne dans une relation privée et lui demander de se mêler des affaires des autres ; chacune de ces attitudes est embarrassante pour chacun des plaideurs et pour le juge lui-même. Par ailleurs, le procès instaure une dynamique gagnant-perdant dans une relation qui était profitable aux deux parties. En outre celui qui saisirait un tribunal

19. Davis Contractors Ltd v Fareham Urban District Council, [1956] AC 496, 721.

montrerait qu'il n'a pas la capacité de surmonter seul ses difficultés. Il perdrait la face, quand bien même il gagnerait son procès.

Ainsi, pour trancher un litige, on ne s'adressera qu'avec la plus grande réticence aux tribunaux, qui imposent une décision, parce que l'intention du litigant n'est pas de contraindre la partie adverse à une solution mais de la convaincre d'adhérer à celle-ci. On ne cherche pas à gagner un procès parce que s'adresser aux tribunaux est en soi une défaite dans une société où la morale et la bienséance invitent à l'autocritique, à la modération et à la recherche de l'apaisement.

De plus, la culture japonaise est moins individualiste et la pression du corps social est sensiblement plus importante qu'en occident. La réprobation de l'entourage est une sanction plus redoutée que la condamnation par une juridiction ; or s'obstiner à réclamer son droit au mépris de l'intérêt commun est précisément une attitude réprouvée. Le mode normal de résolution des litiges relève donc de la médiation et de la conciliation dans laquelle chacun renoncera à l'application stricte de ses droits.

Pour comprendre sur ce point les mentalités japonaises, on est à nouveau tenté d'établir un parallèle avec les litiges familiaux. La loi prévoit effectivement les devoirs des époux mais on ne se marie pas pour imposer ces devoirs à son conjoint. Un homme et une femme se marient parce qu'ils veulent vivre ensemble et en cas de difficulté dans la vie du couple, la démarche souhaitable est l'arrangement par l'écoute et la compréhension et non la consultation du Code civil et la revendication d'un comportement conforme à ses prescriptions. Évidemment, la saisine d'un tribunal n'est envisageable que lorsque la vie commune est définitivement compromise, ce que chacun considérera comme un échec personnel, quels que soient les torts respectifs des époux constatés par le juge.

On le voit, la *common law*, le droit civil et le droit japonais partagent en apparence des règles comparables : le contrat se forme par un accord et cet accord oblige les parties à s'acquitter de leur engagement. Pour autant, des différences culturelles majeures contredisent cette convergence juridique et le contenu de la notion d'*obligation* s'efface pour laisser place à la conception que chaque civilisation se fait des *devoirs* des contractants.

Il convient alors de garder à l'esprit ces différences culturelles dans toute négociation contractuelle mais aussi lors de l'exécution des contrats internationaux pour prévenir les malentendus qui peuvent être évités par une meilleure connaissance de la culture du partenaire. Puisse la formation généraliste du LEA de l'Université Paris-Ouest, qui ouvre nos étudiants aux autres disciplines et aux autres cultures, y contribuer.

Bibliographie

BENEDICT Ruth, 1946, *The Chrysanthemum and the Sword*, Boston, Houghton Mifflin.

DAVID René et JAUFFRET-SPINOSI Camille, 2002, *Les Grands Systèmes de droit contemporains*, Paris, Dalloz, 11e éd.

FABRE-MAGNAN Muriel, 2010, *Droit des obligations*, vol. 1, Paris, Puf.

HOSHINO Eiichi, 1989, « L'évolution du droit des contrats au Japon », dans Robert et Blanc-Jouvan, p. 403-425.

JACQUES Philippe, 2005, *Regards sur l'article 1135 du Code civil*, Paris, Dalloz, Nouvelle Bibliothèque de Thèses.

JAMIN Christophe, « Plaidoyer pour le solidarisme contractuel », dans *Le Contrat au début du XXIe siècle, Etudes offertes à Jacques Ghestin*, Paris, LGDJ, 2001, p. 441-472.

KATAMURA Ishiro, 1987, « Une esquisse psychanalytique de l'homme juridique au Japon », *Revue internationale de droit comparé*, p. 791-824.

KAWASHIMA Takeyoshi, 1974, "The legal consciousness of contract in Japan" (Translated by Charles R. Stevens), *Law in Japan*, 7, p. 1-21.

MAZEAUD Denis, 1999, « Loyauté, solidarité, fraternité, la nouvelle devise contractuelle ? », dans *L'Avenir du droit, Mélanges en hommage à François Terré*, Paris, Dalloz, p. 603-634.

NODA Yosiyuki, 1966, *Introduction au droit japonais*, Paris, Dalloz.

NODA Yosiyuki, 1989, « La conception du contrat chez les Japonais », dans Robert et Blanc-Jouvan, p. 391-401.

REISCHAUER Edwin O., 1973, *Histoire du Japon et des Japonais*, Paris, Le Seuil, « Points Histoire ».

ROBERT Jacques et BLANC-JOUVAN Xavier (éds), 1989, *Études de droit japonais*, Paris, Société de Législation Comparée.

WAGATSUMA Hiroshi and ROSETT Arthur, 1983, "Cultural attitudes toward contract law: Japan and the United States compared", *UCLA Pacific Basin Law Journal*, vol. 2, p. 76-97.

Consommation et endettement des ménages : quelques spécificités culturelles américaines

Pierre Arnaud
Maître de conférences. Études anglophones. Directeur du Master « Affaires internationales et négociation interculturelle » (AINI), Université Paris Ouest Nanterre La Défense

La crise qui commence en 2007 aux USA, dans un secteur spécifique des instruments financiers adossés au marché hypothécaire, a pris une dimension systémique et internationale telle qu'on est tenté d'appliquer un diagnostic unifié aux pays affectés et de mettre en regard deux modèles, celui des pays développés d'une part, constitués autour d'un endettement élevé, et celui des pays émergents d'autre part.

Dans ce paysage, l'augmentation de la dette des ménages se donne aussi à voir comme une évolution commune aux économies développées. Mais au-delà de schémas indéniablement convergents, notamment le lien qui existe entre endettement des ménages et augmentation des inégalités, une étude plus précise révèle des différences notables dans les niveaux, les modalités et les usages de la dette entre les États-Unis et les pays d'Europe. Ces différences sont, pour certaines, le reflet de tendances comportementales divergentes, qui elles-mêmes ont des soubassements culturels spécifiques. L'objet de cet article est de mettre en lumière les spécificités de l'endettement des ménages américains, par comparaison avec ce qu'on peut observer dans d'autres pays de l'OCDE, et de tenter d'en cerner les origines culturelles. Les conclusions qu'on peut alors en tirer intéressent les spécificités culturelles du consumérisme américain.

L'inégalité, moteur de la dette des ménages

Si l'on peut trouver un facteur commun à l'augmentation de l'endettement des ménages, c'est la croissance des inégalités de revenus. Ce phénomène est modélisé par Kumhof et Rancière (2010), qui étudient les effets du creusement des inégalités sur les crises, avant 1929 et avant 2008. À l'origine du mécanisme, il y a le renversement du rapport de force entre investisseurs et employés, les premiers voyant leurs revenus augmenter au détriment des seconds. On observe alors que l'inégalité d'accès à la consommation croît moins vite que l'inégalité des revenus (voir figure 1 en annexe). Cela est possible parce que les ménages des classes moyennes et inférieures empruntent pour compenser partiellement le tassement de leurs revenus. Le financement de ces emprunts provient de l'épargne amassée et disponible chez les plus riches, dont les dépenses de consommation augmentent nettement moins vite que les revenus.

Cette dynamique des inégalités qui alimente la circulation financière est très certainement à l'œuvre dans l'ensemble des pays industrialisés où les salariés

ont été mis en concurrence avec ceux des pays à bas salaire et capacité technologique (Giraud 1996). Mais là s'arrêtent les ressemblances, car si les inégalités ont augmenté en moyenne pour l'ensemble des pays de l'OCDE, les différences entre les pays sont marquées. Les États-Unis se détachent fortement de la moyenne, aussi bien en termes absolus que du point de vue de l'évolution depuis les années soixante-dix (figure 2 en annexe).

D'autre part, la relation entre inégalités et endettement des ménages paraît élastique si l'on compare les situations d'un pays à l'autre. L'endettement en France et en Allemagne s'est fortement accru, alors que les inégalités augmentaient fortement en Allemagne et demeuraient stables en France. Par ailleurs, on constate que, pour certains pays au niveau d'inégalité beaucoup plus faible que les USA, l'endettement des ménages a largement dépassé celui, considérable, d'outre-Atlantique. C'est le cas entre autres de la Hollande ou du Danemark (figures 3, 4 et 5 en annexe).

Il faut donc conclure que si les fondamentaux macroéconomiques agissent dans le même sens dans l'ensemble des pays, d'autres facteurs interviennent dans l'évolution de la dette des ménages.

Dimension historique de l'endettement américain

On vient de le voir, si les USA se distinguent au sein de l'OCDE par leur niveau d'inégalité, il n'en va pas de même pour le niveau d'endettement des ménages, supérieur dans certains pays. En revanche, l'originalité des États-Unis se révèle quand on observe la question dans la durée. En effet, les autres pays font figure de nouveaux venus, alors que l'endettement des ménages américains revêt un caractère historique : en 1890, il se montait à 186 %, soit beaucoup plus que les 100 % du milieu des années 2000 (Jorion 2006 : 324). Dans la période qui va des années cinquante à 1986, l'endettement des ménages américains augmente beaucoup plus tôt et atteint un niveau beaucoup plus élevé que celui des autres pays auquel il est comparé. On constate aussi que si la Grande-Bretagne rejoint les États-Unis au milieu des années quatre-vingt du point de vue de l'endettement hypothécaire, sa dette liée à la consommation reste très inférieure : alors que l'endettement à la consommation atteint 20 % du revenu disponible dès le début des années soixante en Amérique, il dépasse tout juste les 10 % en Grande-Bretagne en 1985.

Le recours au crédit pour accéder à la consommation n'est pas un fait nouveau outre-Atlantique. Dès 1924, les trois quarts des achats d'automobiles se faisaient à crédit. En 1925, le crédit à la consommation finançait l'achat de 70 % de l'ameublement, 75 % des postes de radio, 80 % des phonographes, 80 % des appareils ménagers et 90 % des pianos (Cross 2000 : 29).

Spécificité de la dette actuelle : le poids de la consommation

Cette tendance historique à l'endettement consumériste se retrouve dans la situation actuelle. L'endettement des ménages se répartit pour l'essentiel entre consommation et immobilier. Malgré le fait que l'immobilier américain soit au centre de la crise financière, un ensemble d'observations démontre que, au cours des dernières années, la consommation a joué un rôle beaucoup plus important, dans le développement de la dette des ménages aux États-Unis, que dans d'autres pays à fort endettement. En 2006, la part du crédit à la consommation

pesait beaucoup plus dans l'endettement total des ménages américains que dans celui des ménages français et allemands (voir graphique 4, annexe 2). Dans le bilan des foyers français et allemands, le crédit à la consommation comptait pour 1 %, tandis que le crédit hypothécaire se montait à 28 %. Aux USA, les proportions respectives étaient de 6 % et 23 %.

Household financial balance sheets

	Japan (US$T 13.8 as of end-December 2007)	United States (US$T 45.3 as of end-December 2007)	France and Germany (US$T 10.6 as of end-December 2006)	United Kingdom (US$T 8.2 as of end-September 2007)
Deposits	51%	16%	32%	26%
Bonds	3%	9%	7%	1%
Stocks	11%	29%	16%	9%
Mutual funds	5%	11%	11%	6%
Life & pension insurance	26%			
Life & pension reserves		31%	29%	54%
Other	5%	3%	6%	4%
Home mortgages	12%	23%	28%	28%
Consumer credit	2%	6%	1%	5%
Other	10%	3%	2%	4%
Financial surplus	75%	68%	68%	62%

Source : Bank for International Settlements [1]

À cela s'ajoute que l'usage fait de la dette hypothécaire diffère d'un pays à l'autre, de même que les facteurs susceptibles d'alimenter cette hausse. Certains pays, comme la Grande-Bretagne et l'Espagne, ont subi une hausse des prix immobiliers très supérieure à celle des États-Unis. Cette hausse explique pour partie l'augmentation de l'endettement des ménages. Un autre facteur est l'occupation des logements par des propriétaires. S'interrogeant sur l'endettement des ménages en Islande, la Banque Centrale islandaise avance comme explication le taux élevé de logements occupés par leurs propriétaires (donc endettés pour se loger), lequel se monte à 80 %, alors qu'il est un peu inférieur à 70 % en Grande-Bretagne, 55 % en France, et moins de 40 % en Allemagne [2]. Aux États-Unis, ce taux est de 57 % au 3e trimestre 2010 [3].

La Grande-Bretagne présente un point de comparaison particulièrement intéressant. *A priori*, par la croissance récente de l'endettement des ménages, les taux atteints, et l'importance du crédit à la consommation, elle présente un profil très comparable à celui des États-Unis, au point qu'on serait tenté d'y voir une

1. BIS Papers n° 46, Household debt: implications for monetary policy and financial stability, Monetary and Economic Department, May 2009

2. Central Bank of Iceland, Monetary Bulletin, 2004/3, p. 37. (www.sedlabanki.is/uploads/files/MB043.pdf)

3. US Census bureau News, Nov 2 2010, CB10-155, p. 3, tableau 3.

singularité anglo-saxonne. Mais la dette britannique n'a pas particulièrement alimenté la consommation. La croissance de la consommation dans les années 2000 est restée dans la norme des quarante dernières années. En réalité, comme le note Spencer Dale [4], le surcroît d'endettement des ménages britanniques a principalement financé l'achat d'immobilier et de titres financiers, selon le processus suivant. Une partie des ménages parvenant à l'âge de la retraite ont revendu leur logement désormais trop grand pour en acquérir un plus petit. Profitant d'un marché au faîte de sa hausse, ils ont dégagé d'importantes plus-values, qu'ils ont converties en titres financiers pour s'assurer une rente. Les ménages plus jeunes, cherchant à acquérir un logement plus grand, ont été les perdants de ce jeu, puisqu'ils ont dû s'endetter lourdement dans un contexte de forte hausse immobilière. En d'autres termes, on peut dire que l'endettement hypothécaire des uns a servi à l'investissement financier des autres.

Impact du crédit hypothécaire sur la croissance américaine.

	Taux de croissance réel du PIB	*Home Equity Extraction* en % des dépenses réelles de consommation	Contribution du *HEE* à la croissance en points de PIB	Taux de croissance du PIB recalculé sans le *HEE*	Taux de croissance recalculé sur la base de la moyenne du *HEE* 1990-1999	Gains de croissance attribuable à la hausse du *HEE*
2002	1,6%	1,6%	1,1%	0,5%	0,80%	**0,80%**
2003	2,5%	1,9%	1,3%	1,2%	1,51%	**1,00%**
2004	3,6%	1,8%	1,2%	2,4%	2,71%	**0,93%**
2005	3,1%	2,4%	1,6%	1,5%	1,74%	**1,33%**
2006	2,9%	3,3%	2,2%	0,7%	0,94%	**1,93%**
2007	2,2%	3,3%	2,2%	0,0%	0,27%	**1,93%**

Source : US *Bureau of Economic Analysis* et données de Fanny Mae.

Rien de tel aux États-Unis : la croissance de la consommation s'est nettement accélérée après 2000. Des années cinquante jusqu'à la fin du siècle, celle-ci se situait entre 60 et 70 % de la croissance du PIB. Mais en 2003, elle dépassait légèrement la croissance du PIB.

C'est une performance d'autant plus remarquable que la période 2000-2003 se caractérise par une baisse de l'investissement des entreprises (– 4,5 % en 2000, – 7 % en 2001), dans un contexte de quasi-stagnation du PIB. Or dans toutes les périodes de conjoncture négative depuis les années cinquante, la consommation baisse ou stagne, reprenant seulement après le redémarrage des investissements, stimulée par la reprise des embauches. En d'autres termes, sur fond d'un chômage en hausse, la consommation au début du XXIe siècle défie la norme historique. Si le consommateur américain avait réagi à la conjoncture comme il l'avait fait auparavant, c'est quelque 125 milliards de dollars par an qui auraient manqué au PIB de ces années-là, soit environ 2,5 % du PIB en termes nominaux [5].

4. Transcription d'un discours donné par Spender Dale, directeur et économiste en chef de la Bank of England. Téléchargeable à : http://www.bankofengland.co.uk/publications/news/2009/071.htm

5. Marubeni Economic Reports, US, World's growing Household Debt, July 2004, p. 2-3.

La conclusion s'impose : si la consommation des années 2000-2003 n'a pas été financée par la reprise des investissements et les salaires qui en découlent, elle n'a pu l'être que par le crédit. De fait, la dette encourue par les Américains sur leurs cartes de crédit a augmenté de 315 % entre 1989 et 2006, pour atteindre 876 milliards de dollars (Ruben 2009 : 8). En 2004, on comptait aux États-Unis 1,3 milliard de cartes de paiements, dont 500 millions de cartes de crédit. En Europe, pour une population 30 % supérieure, on comptait 500 millions de cartes de paiements, dont 100 millions de cartes de crédit [6].

Non seulement le crédit à la consommation est beaucoup plus développé aux États-Unis qu'en Europe mais, au cours des années 2000, une partie du crédit hypothécaire a servi à financer la consommation. Selon Jacques Sapir (2008 : 7), la dette hypothécaire est même la source principale de la croissance de la consommation à partir de 2002.

Le transfert de prêts immobiliers vers la consommation se fait par le mécanisme de la *home equity extraction*, qu'on peut traduire par 'extraction de la valeur prise dans les murs'. Dans un marché en forte hausse comme celui de l'immobilier américain au cours des années 2000, la valeur d'une maison achetée à crédit dépasse bientôt la valeur de l'hypothèque initiale. Il devient alors possible, dans la mesure où des institutions financières sont prêtes à vous l'accorder, de prendre une hypothèque secondaire, sur la valeur excédentaire du bien, non couverte par l'hypothèque initiale. Ce nouvel emprunt peut être utilisé à n'importe quelle fin, notamment au financement de la consommation du ménage.

Crédit, revenu disponible et épargne

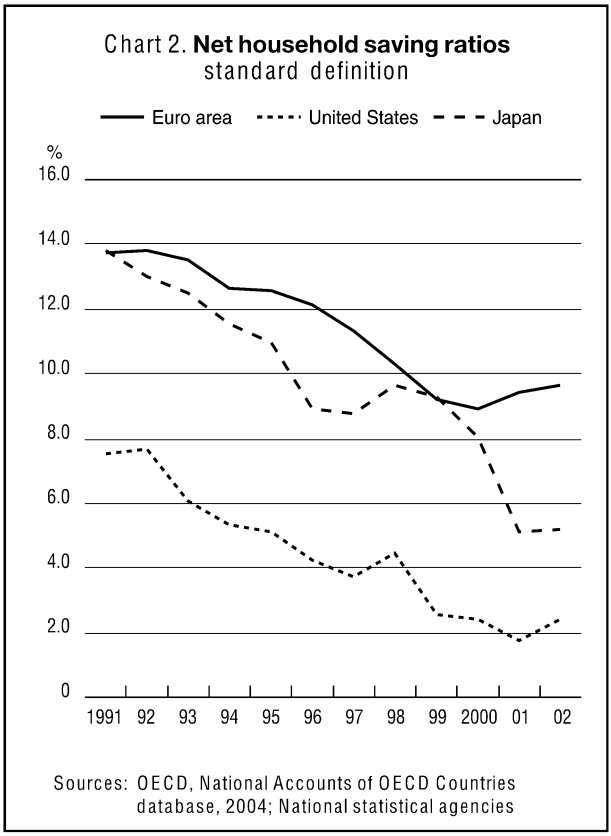
Globalement, la propension à consommer aux USA est beaucoup plus élevée qu'ailleurs : 0,94 en 2007, contre 0,82 en France, par exemple. D'autre part, la proportion de foyers faisant des demandes de crédit est beaucoup plus élevée que dans des pays de niveau de développement comparable, et ce malgré un revenu disponible moyen environ 50 % plus élevé que la moyenne des pays de la zone euro (Crook & Hochguertel 2007 : 34) [7].

Mais en plus, cet usage du crédit prend place dans un contexte d'épargne très particulier. Que ce soit dans la zone euro, aux États-Unis ou au Japon, le taux d'épargne des ménages a fortement baissé entre 1991 et 2002, mais les taux d'épargne américains restent très inférieurs à ceux de l'Europe ou du Japon, notamment si l'on se réfère aux taux d'épargne ajustés (Harvey 2004).

Les taux d'épargne ajustés sont calculés en prenant en compte des facteurs administratifs et légaux qui peuvent affecter l'épargne. Il s'agit en l'occurrence (1) de l'offre de services publics financés par l'impôt qui, d'une part, réduit le revenu disponible par la ponction fiscale et, d'autre part, réduit certaines dépenses (éducation et santé, par exemple) ; (2) de l'équilibre entre impôts directs sur le revenu et impôts indirects (TVA, par exemple) ; (3) des modalités de financement de la retraite, par épargne privée ou système étatique.

6. Marubeni Economic Reports, US, World's growing Household Debt, July 2004, p.14

7. Les pays mis en comparaison sont les Pays-Bas, l'Italie et l'Espagne. Cette étude indique aussi que le taux de refus sur les demandes de crédit est beaucoup plus élevé aux États-Unis.



Ce que révèlent les taux ajustés, c'est que les Américains devraient épargner beaucoup plus que les Européens, car leur épargne sert entre autres à financer des services qui sont fournis en Europe par l'État (santé, retraite, éducation). Or ils épargnent beaucoup moins. Donc les Américains consomment plus à crédit que les Européens, alors qu'ils consacrent une part moins grande (et insuffisante) de leur revenu à leur couverture sociale [8]. Épargne faible et endettement se combinent pour placer les foyers américains dans une moyenne de risque beaucoup plus élevée que celle supportée par les foyers européens.

Les tenants culturels du consumérisme et de l'endettement américain

Cet arbitrage en faveur de la consommation à crédit au prix du risque financier laisse supposer deux biais culturels spécifiques : une importance socioculturelle particulière de la consommation d'une part, une tolérance au risque plus élevée qu'ailleurs, d'autre part. Ce sont ces deux traits qu'il s'agit de mieux cerner à présent.

8. Les Européens financent leur couverture étatique à travers la ponction fiscale qui réduit leur revenu disponible, et malgré cela, ils épargnent plus et consomment moins à crédit.

La culture du risque

Pour Paul Jorion, la culture de l'endettement aux États-Unis tient à un optimisme qui puise à deux sources. D'abord, l'immigration amène une population aux origines majoritairement défavorisées, habituée à des conditions précaires, qui « conserve, tout au long du processus de son ascension sociale, l'habitude de se maintenir au bord de la catastrophe financière » (Jorion 2006 : 322). D'autre part, la doctrine puritaine encourage aussi la prise de risque en maintenant l'individu dans une incertitude existentielle. Sa position dans la tragédie universelle de la lutte entre le bien et le mal dépend d'abord de la prédestination. Dans le succès matériel, il recherche l'indice de son élection. Le crédit, en tant que moyen de production de richesse, est vu comme un pari sur l'avenir, ou plus précisément comme un pari sur les voies divines. Il devient alors un élément constitutif du succès. À travers les mythes de la Frontière et du self-made-man, on voit s'exprimer cette conception du risque, associée à l'œuvre de l'entrepreneur, mais on doit se demander comment cette conception a pu s'étendre au crédit à la consommation qui, lui, ouvre la porte à des gratifications ostentatoires et personnelles, et non à des opportunités productives.

Du self-made-man au self-made-consumer

Jeremy Rifkin (2006 : 39-41) montre que le consumérisme aux USA se développe dès le début du XXe siècle, dans un contexte de crise du travail. Avec la maturité de l'économie américaine, l'émergence des méthodes tayloristes, il devient de plus en plus difficile aux individus de parvenir à l'idéal de l'entrepreneur *self-made-man*. Pour l'immense majorité, il faut se contenter d'un destin de salarié soumis à une hiérarchie et cantonné à des tâches souvent répétitives. Si ce changement dans la nature du travail s'accompagne d'une augmentation significative des revenus, il n'en suscite pas moins de la frustration, qui se traduit par une préférence pour un surcroît de loisirs, au détriment de revenus plus élevés :

> l'utilité de ces récompenses matérielles paraissait moins évidente, ce qui rendait moins désirable toute nouvelle augmentation de la richesse. Le fait que les gens préféraient troquer les heures supplémentaires de travail contre des heures supplémentaires de loisir se changea en une source d'inquiétude majeure et en un véritable fléau pour les industriels, dont les stocks de marchandises s'entassaient rapidement dans tous les ateliers et entrepôts du pays. (Rifkin 2006 : 41)

Pour combattre ce « fléau », les industriels se lancent dans une campagne de propagande qui vise à convaincre

> ceux qui travaillaient encore d'acheter plus et épargner moins […]. Une croisade s'élança pour faire entendre l'« évangile de la consommation » aux travailleurs américains : ils devaient devenir une « masse » de consommateurs. (*ibid.* : 40)

Rifkin montre donc que l'émergence du consumérisme est le résultat d'un effort organisé par les industriels. Mais si cet effort de propagande avait été en contradiction avec la sensibilité du public, il aurait sans doute échoué. Lendol Calder (1999) décrit une redéfinition du rêve américain qui, au début du

XXe siècle, cesse d'être une aspiration au statut de petit producteur indépendant pour se transformer en l'espoir d'accéder à l'abondance matérielle. Cette évolution s'accompagne de l'émergence d'une multitude de technologies et d'objets qui s'imposent progressivement dans les foyers américains entre le début du siècle et les années trente, soit une génération avant leur généralisation en Europe (Cross 2000 : 26). L'automobile, symbole du luxe millionnaire en 1900, avec un prix ($ 7 500) qui représentait plus de dix ans de salaire médian, se retrouvait accessible à la majorité, au prix de $ 290 en 1924 (Cross 1999 : 26-27).

Si la stratégie des industriels – telle que décrite par Rifkin – a connu un tel succès, c'est évidemment en raison du puissant pouvoir d'attraction de ces produits qui, après avoir longtemps été l'apanage des privilégiés, se trouvaient à la portée de la plupart des bourses. Mais c'est aussi dû à la contradiction entre le rêve américain et les conditions offertes par l'économie au début du XXe siècle, contradiction qui devait se résoudre dans le consumérisme. Pour qu'une nation soudée autour de la figure mythique du producteur indépendant se transforme en une nation de salariés de la grande industrie, il fallait que le rêve soit dévié sur un autre terrain. En proposant à la masse des employés d'acquérir les objets qui symbolisaient le succès de l'entrepreneur, les industriels pérennisaient leurs entreprises tout en offrant une issue à l'insatisfaction de ceux pour qui la réalisation du rêve américain sous sa forme initiale était désormais impossible.

Désinhibition du crédit

Le crédit à la consommation émerge dès l'entre-deux-guerres aux USA, comme on l'a vu plus haut, en contradiction flagrante avec les fondamentaux calvinistes. Le mécanisme désinhibiteur qui rend cette évolution possible tient au transfert de la notion de risque depuis la production vers la consommation, en un mouvement parallèle à celui qui déplace la définition du succès depuis le modèle du businessman vers l'acquisition de ses symboles matériels. L'achat à crédit d'un train de vie dénotant le succès est vécu comme une anticipation du succès lui-même. Lizabeth Cohen (1990 : 104) montre comment, dans l'entre-deux-guerres, la généralisation du crédit doit beaucoup aux classes moyennes qui y ont recours en pariant sur une augmentation de leurs revenus à venir pour couvrir leurs créances. En quelque sorte, le consommateur s'endette dans la même optique que l'entrepreneur qui emprunte sur la foi des revenus que lui procurera la somme prêtée. De la même façon que l'entrepreneur criblé de dettes a foi dans sa destinée de *successful businessman*, le consommateur à crédit fait acte de foi : il réaffirme sa croyance non seulement dans son appartenance au cercle des élus mais aussi dans la capacité de la nation à offrir à tous les opportunités qu'ils méritent. C'est donc aussi un acte de foi patriotique. A contrario, interpréter le risque lié à l'endettement comme un facteur d'accroissement de la vulnérabilité économique des ménages, c'est s'exposer à l'accusation d'antipatriotisme, comme l'explique Elizabeth Warren [9] :

Parler de vulnérabilité économique, c'est s'exposer à être taxé de naïveté, voire d'une forme d'antipatriotisme (Sullivan, Warren & Westbrook 2001 : 19).

9. Chargée par le président Obama en 2010 de mettre en place l'Agence de protection des consommateurs de services financiers

Les ménages américains pris en tenaille

Warren s'oppose à la thèse qui a, entre autres, justifié le durcissement de la loi sur les faillites personnelles en 2005 : celle d'un surendettement des ménages provoqué par l'imprudence et l'excès d'hédonisme. Pour elle, si les faillites personnelles augmentaient de 430 % et les dettes sur cartes de crédit croissaient de 570 % par rapport à la situation de la génération précédente, c'est parce que le coût de certaines dépenses essentielles, notamment hypothèques, santé et impôts, ont explosé (Warren *et alii* 2005). Ses conclusions, très convaincantes dans une perspective intergénérationnelle, le sont moins si on prend en compte le financement de la consommation courante par les hypothèques secondaires (HEE), le déficit commercial américain ou les chiffres du commerce de détail, qui entre 1992 et 2007, se sont accrus plus vite que le PIB par habitant.

	PIB / hab ($ courants)	ventes détail	conso finale ($ millions)
1992	24 527	1 815 716	4 236 900
2007	46 627	4 005 798	9 806 300
coef.	1,9	2,21	2,31

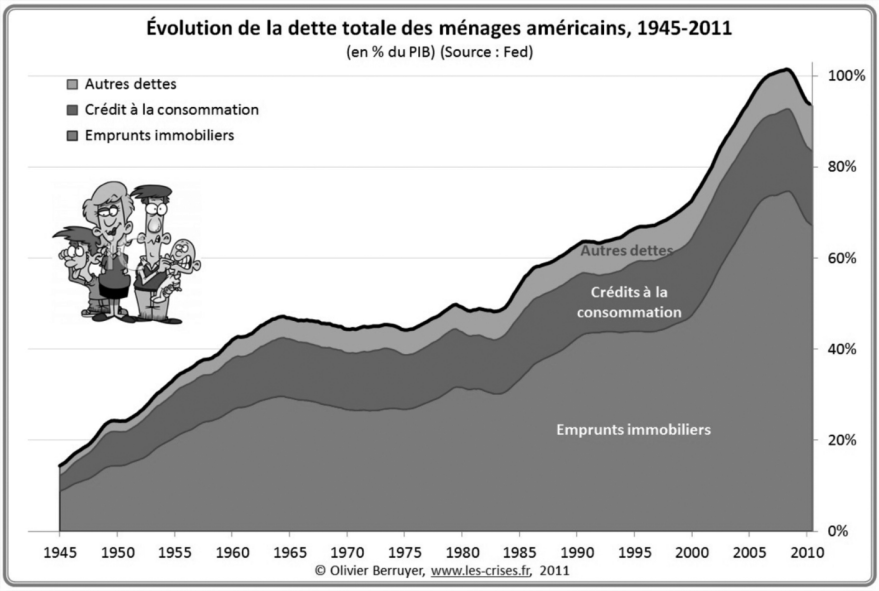
La consommation finale a augmenté plus vite que les ventes de détail, ce qui peut indiquer que certains postes (logement, santé) se sont alourdis en termes relatifs. Mais cela n'a pas empêché la consommation des produits de détail d'augmenter de façon significative en valeur, alors même que la part allouée à des postes essentiels tels que vêtements et alimentation ont eu tendance à baisser.

Résilience de la consommation et vagues d'endettement

Il est donc difficile de démontrer que les Américains ont sacrifié leurs habitudes de consommation pour faire face à l'essentiel. Un tel arbitrage se serait heurté à des obstacles culturels. Car dès l'instant où le consumérisme devient le mode principal de réalisation du rêve américain, renoncer au consumérisme revient à se sentir rejeté à la marge de la communauté nationale. Dans un tel contexte, l'endettement était la seule solution, d'autant plus attrayante que, d'une part, la tolérance au risque était plus élevée et que, d'autre part, l'offre de crédit était abondante.

Si, dans les années récentes, les Américains ont cherché à se maintenir en empruntant aussi bien pour les nécessités que pour leur consommation de « statut », c'est qu'il existe un lien organique entre le rêve américain comme ciment de l'identité nationale, le consumérisme et le crédit. Si l'on regarde l'évolution de l'endettement depuis l'après-guerre et qu'on l'analyse sous l'angle de la réalisation du rêve américain, on voit se dessiner deux phases : la phase de conquête, jusque dans les années soixante, suivie d'une phase stable, puis une phase de défense, ou de compensation, qui commence dans les années quatre-vingt.

La phase de conquête, qui va de 1945 au milieu des années soixante, correspond à la phase d'expansion de l'après-guerre avec notamment la suburbanisation de la société américaine : une période au cours de laquelle la propriété d'une maison individuelle se trouve à la portée d'un nombre croissant de foyers. Grâce aux politiques publiques, taux d'intérêt faibles pour les vétérans, garanties des crédits immobiliers, déductions fiscales des taux d'intérêt, programme de construction d'autoroute (Cohen 2011), le rêve américain allait s'incarner pour toute une génération dans le *suburban home*, avec son cortège d'équipement payé à crédit : électroménager, mobilier, automobile.



Le niveau d'endettement des ménages passe alors de moins de 20 % du PIB à plus de 40 %. Il se stabilise à ce niveau jusqu'à la fin des années soixante-dix, avant de repartir dans un mouvement de hausse pour dépasser les 100 % du PIB juste avant la crise de 2008. Cette phase ne correspond pas à une nouvelle définition du rêve américain, si l'on en croit Elizabeth Warren : le progrès dans la qualité moyenne des logements par rapport aux années soixante-dix est modeste, et sans commune mesure avec la montée d'endettement. Il s'agit donc plutôt d'une adaptation au changement des conditions économiques : stagnation des revenus pour la majorité et montée des inégalités. C'est pourquoi on peut qualifier cette période de phase de compensation ou de défense. Les ménages doivent dépenser plus pour se maintenir dans les quartiers résidentiels qui correspondent à leurs exigences de statut. Pour cela ils augmentent leur endettement. Mais face à la stagnation de leurs revenus, ils empruntent aussi pour leur consommation courante, qui fait également partie des représentations du succès aux USA.

Conclusion : Français et Américains face à la crise

Les facteurs culturels du consumérisme et de l'endettement aux USA expliquent pourquoi la consommation semble présenter une résilience bien plus grande aux USA. En avril 2012, le crédit en France était en net recul : –23 % pour le financement des achats dans l'automobile, une première baisse pour l'électro-ménager, l'ameublement et le multimédia, –20 % pour l'immobilier [10]. A contrario, aux USA où le niveau de crédit était beaucoup plus élevé et la nécessité de désendettement par conséquent bien plus urgente, le crédit à la consommation en février 2012 avait augmenté en rythme annuel de 4,25 %. En réalité, la crise ouverte en 2008 n'avait engendré que deux années de baisse du crédit à la consommation, en 2009 et 2010.

On pourrait y voir un symptôme de reprise aux USA, mais cette explication est peu plausible. La baisse récente du taux de chômage est largement due aux découragés qui sortent de la population active (le chômage décroit sans que le nombre de personnes employées augmente), ce qui est corroboré par l'évolution du nombre de personnes ayant recours à l'aide alimentaire. Entre janvier 2010 et janvier 2012, le nombre de foyers recevant des *food stamps* passait de 20,7 à 22 millions[11]. En France, *Le Figaro* faisait remarquer que la baisse du crédit intervenait alors que la France avait échappé à la récession. À quoi il faudrait ajouter que les foyers français n'avaient pas subi une perte de valeur de leur patrimoine immobilier comme les foyers d'outre-Atlantique ? Du reste, les Français ne réduisaient pas leur consommation en proportion de la baisse de leurs crédits. On observait une baisse des encours des assurances-vie, les épargnants y piochant pour financer leur consommation.

Les facteurs qui influent sur le crédit et la consommation sont nombreux, et il est difficile de mesurer leurs poids respectifs. Les modalités d'accès au crédit, la pression publicitaire jouent un rôle important, par exemple, de même que la conjoncture économique. Pourtant, dans un contexte où ces modalités et fluctuations conjoncturelles tendent à s'uniformiser sous l'effet de l'intégration internationale des économies, il est remarquable de voir persister des dispositions collectives très différentes d'une économie nationale à une autre.

Vu du point de vue américain, les Français n'avaient guère de raison en 2012 de réduire leur exposition au crédit, étant donné leur taux d'endettement comparativement faible. D'un autre côté, l'augmentation du crédit aux USA tenait peut-être à la faiblesse de l'épargne. Mais outre le fait que cela signifie une résistance à l'idée de réduire sa consommation [12], le faible niveau d'épargne lui-même peut être attribué à une perception atténuée du risque. Il faut donc conclure que les comportements et les perceptions économiques sont affectés par les biais culturels. Le consumérisme américain présente une dynamique particulière qui n'est pas étrangère au rôle de consommateur de dernier recours joué par les États-Unis dans l'économie mondiale. L'incarnation du rêve américain dans une version matérialiste, un rapport au risque nourri par les mythes

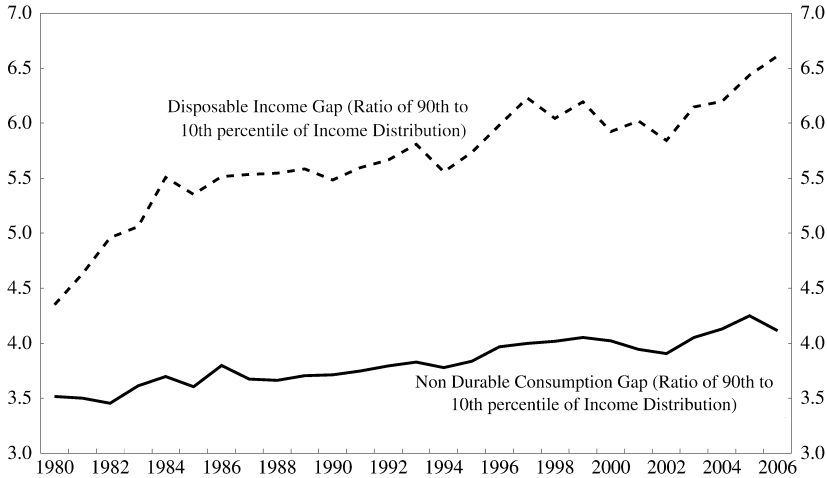
10. « Crédits : les Français changent leur comportement », *Le Figaro,* 26 avril 2012.

11. Source : USDA, Food and Nutrition Service : http://www.fns.usda.gov/fns/key_data/january-2012.pdf

12. Entre 2009 et 2010, la consommation finale augmentait aux USA, tandis qu'elle baissait en France (source : Banque Mondiale, http://data.worldbank.org/indicator/NE.CON.TOTL.CD)

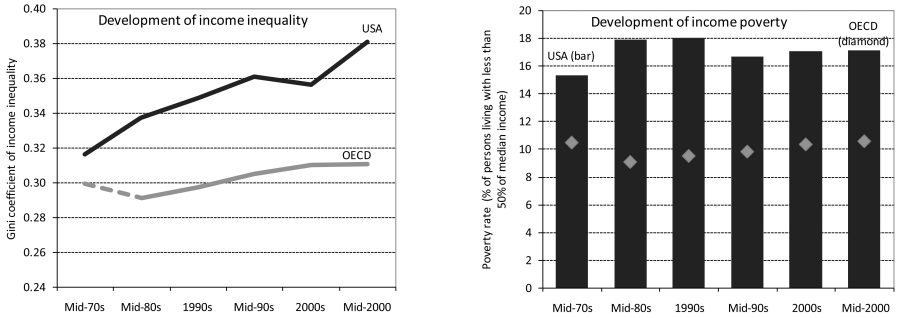
de la construction de la nation, une vision positive du crédit, voilà certaines perceptions culturelles qui jouent un rôle dans les spécificités économiques des États-Unis.

ANNEXES



Source: Heathcote, Perri and Violante (2010), based on micro-level data from the U.S. Consumer Population Survey. Income corresponds to disposable income, and consumption to non-durable consumption expenditures.

Figure 1 : Inégalités de revenus et de consommation (Kumhof & Rancière, 2010)



Source: Growing Unequal? , OECD 2008. Income is disposable household income adjusted for household size.

Figure 2 : Coef. Gini, USA vs OCDE

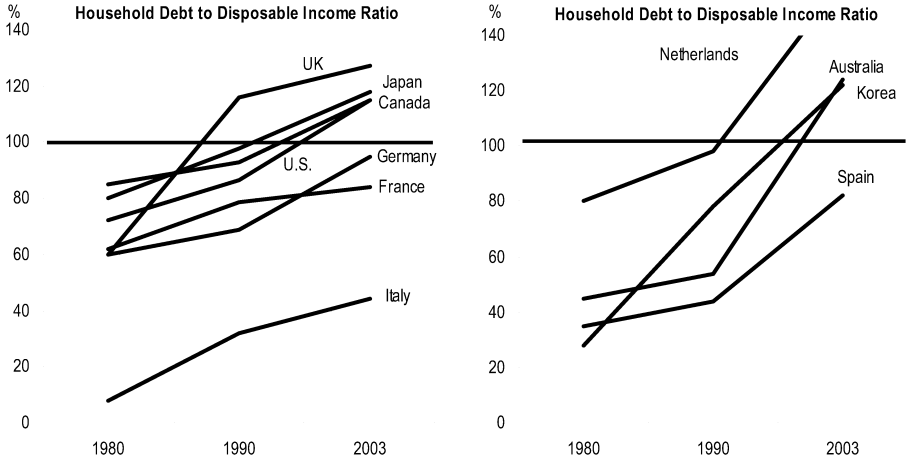


Figure 3 : Dette des ménages (US, World's growing Household Debt, Marubeni Research Institute)

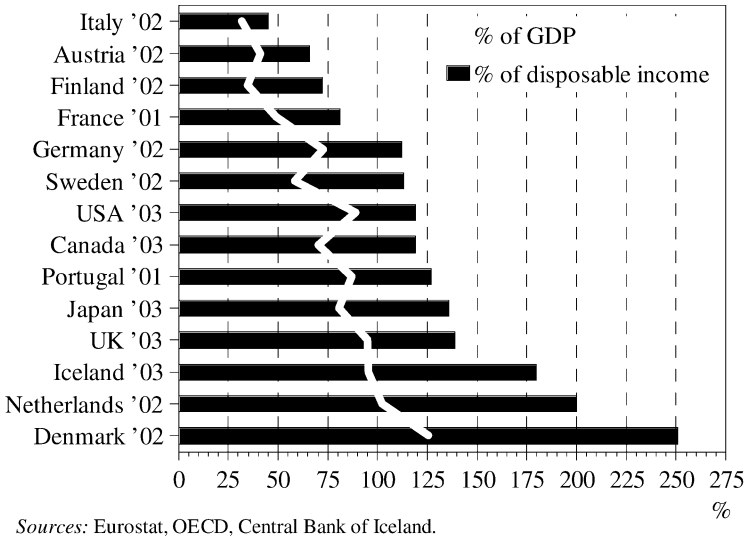
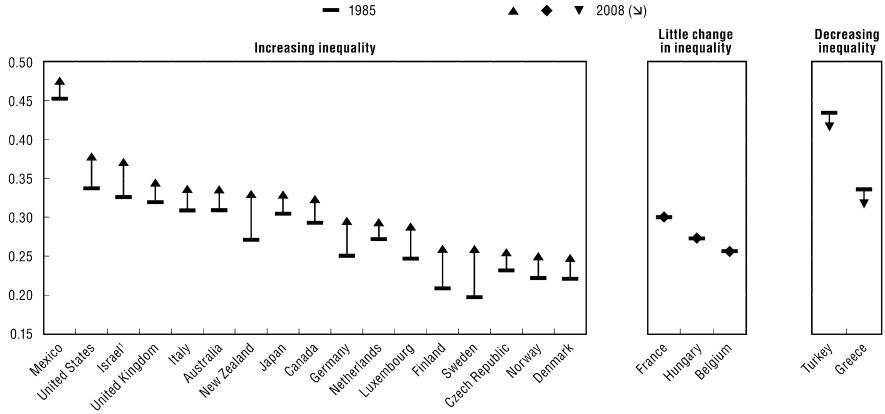


Figure 4 : Dette des ménages (OCDE)

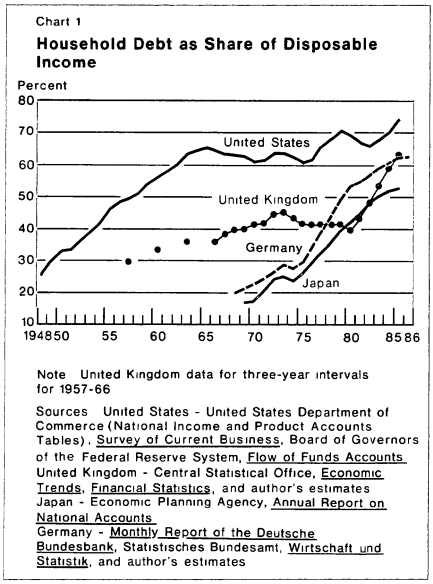


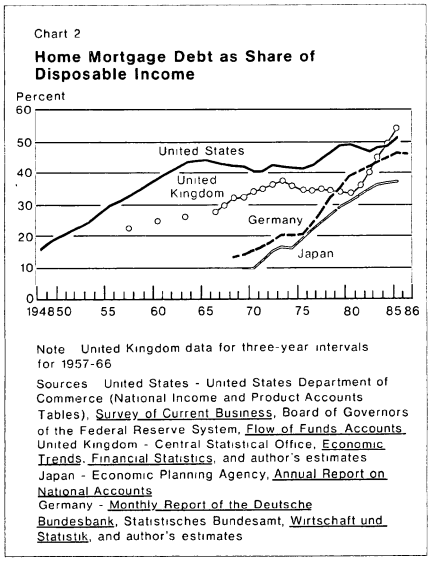
Note: For data years see Table 1. "Little change" in inequality refers to changes of less than 2 percentage points.
1. Information on data for Israel: *http://dx.doi.org/10.1787/888932315602.*

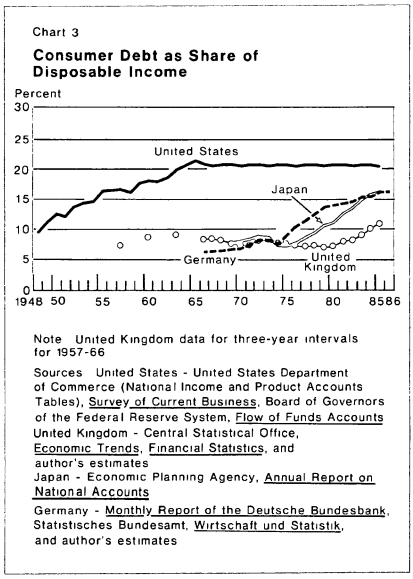
Source: OECD Database on Household Income Distribution and Poverty.

Figure 5 : Évolution du coef. Gini, 1985-2008 (OCDE, 2011)

Figures 6 à 8 : Dette immobilière, crédit à la consommation







Source : BIS Papers n° 46, Household debt: implications for monetary policy and financial stability, Monetary and Economic Department, May 2009.

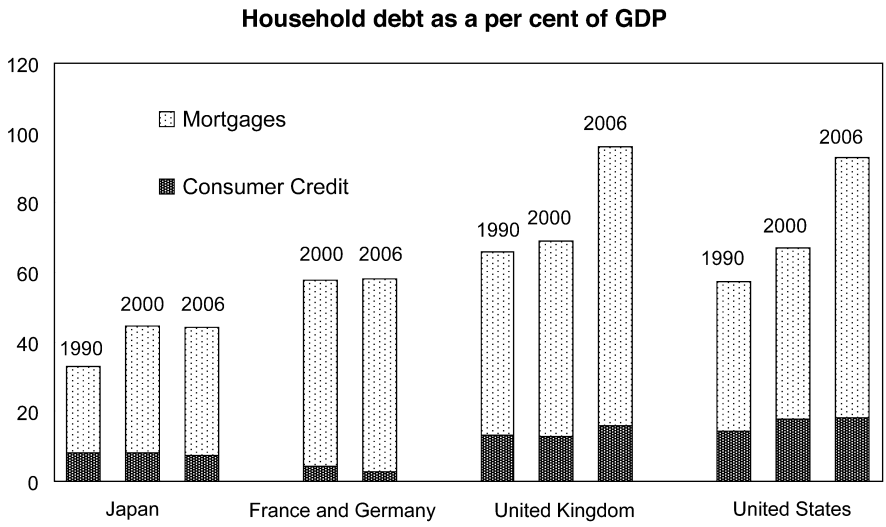


Figure 9
Source : Federal Reserve Bank of New York, Quarterly Review, vol. 12, 1987/3, p. 35-47

	2009	2010
France	2,170,763,624,846	2,124,630,913,907
USA	12,299,400,000,000	12,768,300,000,000

Figure 10 : Consommation finale, dollars constants. Source : World Bank

Bibliographie

CALDER Lendol, 1999, *Financing the American Dream: A Cultural History of Consumer Credit*, Princeton University Press.

COHEN Lizabeth, 1990, *Making a New Deal: Industrial Workers in Chicago, 1919–1939*, Cambridge University Press.

COHEN Lizabeth, 2011, « La république des consommateurs », *Les Grands Dossiers des sciences humaines*, mars-avril-mai, n° 22, p. 24-29

CROOK Jonathan and HOCHGUERTEL Stefan, 2007, *US and European Household Debt and Credit Constraints*, Tinburgen Institute.

CROSS Gary, 2000, *An All Consuming Century, Why Commercialism Won in America*, Columbia University Press.

Divided We Stand : Why Inequality Keeps Rising, OECD, 2011 (www.oecd.org /els/social/inequality)

GIRAUD Pierre-Noël, 1996, *L'Inégalité du monde : économie du monde contemporain*, Paris, Gallimard.

HARVEY Ross, 2004, *Comparison of Household Saving Ratios : Euro Area / United States / Japan*, Statistics Brief n° 8, OECD, June.

JORION Paul, 2006, « L'endettement excessif aux États-Unis et ses raisons historiques », *Revue du Mauss*, n° 27, p. 322-342.

KUMHOF Michael and RANCIÈRE Romain, 2010, *Inequality, Leverage and Crises*, IMF Working Paper, Nov.

RIFKIN Jeremy, 2006, *La Fin du travail*, Paris, La Découverte.

RUBEN Matthew, 2009, *Forgive Us Our Trespasses? The Rise of Consumer Debt in Modern America*, Proquest Discoreyguides, February.

SAPIR Jacques, 2008a, *L'Économie politique internationale de la crise et la question du « nouveau Bretton Woods » : Leçons pour des temps de crise*, EHESS (www.lhivic.org/travaux/articles/sapir_brettonwoods2.pdf)

SULLIVAN Teresa A., WARREN Elizabeth et WESTBROOK Jay Lawrence, 2001, « Une prospérité précaire. Sur les situations financières critiques dans la classe moyenne », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 138, p. 19-33

WARREN Elizabeth and WARREN TYAGI Amelia, 2005, "What's hurting the Middle Class: The myth of overspending obscures the real problem", *Boston Review*, September–October (http://bostonreview.net/BR30.5/warrentyagi.php)

La cohérence de la médiation dans la démarche de gestion des conflits des entreprises interculturelles

Shabname MERALLI-BALLOU MONNOT
Avocate, médiatrice, enseignante en médiation dans les contextes de diversité et en gestion de conflits, Université Paris-Dauphine et Institut catholique de Paris

Introduction *

La vie des organisations actuelles est celle d'un organisme vivant complexe composé de groupes d'hommes et de femmes dont l'objectif est la production d'équipements, de biens et services en contrepartie d'un salaire et d'un statut protégé par la législation du travail. L'entreprise est confrontée en permanence à la réalité de la crise économique, financière et sociale, ainsi qu'à ses conséquences, c'est-à-dire à des fermetures de sites de production et de services, à des licenciements économiques, à des procédures de liquidation judiciaire.

Robert Branche [1] rappelle que, depuis longtemps, « l'incertitude régnait, et la crise de 2008 est venue balayer les dernières illusions : chacun mesure aujourd'hui les limites de la prévision économique. Mais comment diriger une entreprise si l'incertitude est reine ? » La réponse du même auteur dans son ouvrage est : diriger en lâchant prise. Le climat social, en effet, est inévitablement tendu dans un contexte incertain dominé par les enjeux du commerce international, de la libre concurrence fondée sur la liberté du commerce et de l'industrie et sur les fluctuations monétaires. Comment concilier le respect et la protection du statut du salarié d'un côté, et de l'autre la liberté du commerce mondial avec des pays qui ne sont pas soumis aux mêmes règles du droit du travail ? Comment conduire des équipes diverses dans la diversité des territoires ?

Dans ce contexte, la notion de « management interculturel » peut se définir comme la mise en œuvre et l'animation d'équipes constituées de personnes relevant de cultures différentes [2]. La communication au cœur de l'interculturel est un processus interactif *au travers duquel la relation prend son sens*, si l'on suit l'anthropologue C. Geertz [3], qui précise que « la communication consiste en un jeu de signes et de symboles dans un contexte et un cadre déterminés, difficilement réductibles à leur seul contenu apparent ou immédiat. Par ailleurs, la culture fournit alors un cadre interprétatif pour les échanges. »

* Mes remerciements à Philippe Pierre pour sa relecture attentive à partir d'une triple expérience de DRH opérationnel, de chercheur en sociologie de l'entreprise et d'enseignant (Dauphine, Sciences-po, ESSEC, HEC Genève, École des Ponts et Chaussées…). Mes remerciements à Valéry Krylov pour sa relecture réflexive à partir de sa connaissance de la gestion des ressources humaines en Russie et en France, et d'enseignant-chercheur en sciences de l'organisation à l'Université de Lorraine. Relecture finale de Sylvaine Hughes.

1. Robert Branche, *Les Mers de l'incertitude. Diriger en lâchant prise*, Paris, Éditions du Palio, 2010.

2. Noël Equilbey, *Le Management interculturel*, Colombelles, Éditions Management & Société, 2004.

3. Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books, 2000, p. 30.

Rappelons que le but de l'anthropologie interprétative est de rendre compte de la culture des individus étudiés afin d'accéder au monde conceptuel dans lequel ils vivent. De fait, Edward Hall[4] démontre que les problèmes interculturels peuvent être liés non seulement à des différences de langue mais également à des approches distinctes, selon les sociétés, du temps et de l'espace : « il existe un niveau de culture sous jacent, caché, et très structuré, un ensemble de règles de comportement et de pensée non dites, implicites, qui contrôlent tout ce que nous faisons » (p. 14). Ce niveau de culture (dit « primaire ») « détermine la manière dont les individus perçoivent leur environnement, définissent leurs valeurs, et établissent leur cadence et leurs rythmes de vie fondamentaux » (*ibid.*).

Ce bref tableau panoramique nous conduit naturellement à nous centrer sur l'interaction entre l'homme et l'organisation, ce qui permet de se rendre compte qu'il y a inéluctablement et inévitablement des zones de tensions, de frictions et d'incompréhensions, de non-dits et de dénis, dans le vivre ensemble au sein d'une structure. Comment installer des espaces de parole et d'intercompréhension alors que les individus vivent dans un climat de défiance mutuelle ? La question du conflit[5] doit être posée dans une optique systémique car alors il devient une opportunité visible, un espace vectoriel de solutions possibles au sein même du système en crise. Le conflit non traité ou mal traité devient cette zone de tensions visibles ou invisibles, formulées ou non formulées, qui va avoir pour effet d'altérer progressivement, et à terme bloquer, la fluidité du fonctionnement du dialogue social au sein des organisations. L'absence de concertation est susceptible de générer du mal être, de la souffrance au travail[6], des risques psychosociaux, des passages à l'acte entraînant nécessairement des impacts sur la santé des salariés et sur le fonctionnement de l'organisation[7].

Les exemples de médiations dans les conflits du travail démontrent, de fait, le malaise des équipes, comme des hommes et des femmes, résultant des modifications perpétuelles des paramètres, des changements de projets, des transformations des matériels, des normes, des zones de délocalisation et d'expatriation. Tous ces bouleversements génèrent de l'incompréhension systémique dans le contexte du point de vue de l'Autre différent[8] et inaccessible. Le généticien Albert Jacquard commence sa préface de l'ouvrage d'Evalde Mutabazi et Philippe Pierre[9] en posant la question :

> « Que faire des personnes différentes au sein des entreprises ? Ne sommes-nous pas tous différents ? Que vit celle ou celui qui est réputé "différent des autres" ou identique à tous les membres de la communauté à laquelle il est trop vite associé ? Comment passer, dans les entreprises, du refus à la valorisation des différences ? L'approche interculturelle des différences montre que la reconnaissance n'est jamais donnée d'avance ou définitivement acquise. Elle doit être conquise. »

4. Edward Hall, *La Danse de la vie : temps culturel, temps vécu*, Paris, Le Seuil, 1984.

5. Georg Simmel, *Le Conflit*, Belval, Éds Circé, 1992.

6. Christophe Dejours, Jacques de Bandt et Claude Dubar, *La France malade du travail,* Paris, Bayard, 1995.

7. Norbert Alter, *Donner et prendre*, Paris, La Découverte, 2009.

8. Eugène Enriquez, *L'Organisation en analyse*, Paris, Puf, 2003.

9. Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, *Pour un management interculturel de la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Préface d'Albert Jacquard, Paris, L'Harmattan, 2008.

L'activité au quotidien des équipes au sein des organisations revient dans cette configuration à accomplir des tâches en obéissant à des injonctions paradoxales résultant de l'incompréhension d'un univers de sens partagé entre des équipes soumises au tempo de la souris et à des impératifs résultant de l'usage des nouvelles technologies de la communication. Le conflit se termine bien souvent par un plan social d'entreprise, une rupture négociée, un licenciement individuel ou collectif fondé sur un motif économique voire personnel. La rupture et le licenciement seront contestés devant le juge prud'homal dans le cadre d'un litige judiciaire qui durera de longues années…

En l'occurrence, mon expérience d'avocat dans des conflits du droit du travail me conduit à partager le constat des juges, des avocats, des syndicats et des parties : à savoir que la procédure judiciaire est très longue en France ; elle peut durer plusieurs années devant le Conseil des prud'hommes, la Cour d'appel et la Cour de cassation, la Cour européenne des droits de l'homme, la Cour de justice des communautés européennes. De plus, la procédure est dans l'ensemble complexe et aléatoire quant à la décision définitive : la démarche de gestion du litige devant toutes les juridictions représente donc un coût pour toutes les parties, lequel s'ajoute à celui du conflit lui-même – non résolu du fait même de la saisine des juges. Or cette dernière ne garantit pas la sécurité juridique, du fait de l'introduction de la question prioritaire de constitutionnalité devant le Conseil constitutionnel, sur le fondement de l'article 61-1 al. 1 de la Constitution [10]. La question prioritaire de constitutionnalité est le droit reconnu à toute partie, dans un procès ou une instance, de soutenir qu'une disposition législative porte atteinte aux droits et libertés que la Constitution garantit. Si les conditions de recevabilité de la question sont réunies, le Conseil constitutionnel, saisi sur renvoi par le Conseil d'État et la Cour de cassation, se prononce et, le cas échéant, abroge la disposition législative.

Cet état des lieux m'a amenée progressivement à me tourner vers la médiation, qui constitue désormais un mode légal approprié de résolution des contentieux liés au droit du travail. Le concept et le processus de résolution, en temps réel, du conflit confère à la médiation [11] un cadre spatio-temporel structurel de gestion des conflits dans une démocratie qui a en son cœur le respect du débat contradictoire et de l'altérité, conditions nécessaires à un parcours de reconnaissance au sens de Paul Ricœur [12].

Le décryptage de la mission et du rôle spécifique du médiateur en droit social dans l'espace judiciaire conduit à s'interroger sur la possibilité de la transposition du dispositif de la médiation dans les entreprises interculturelles. Jean-François Chanlat [13] part du constat que le monde humain est interculturel depuis l'histoire de l'humanité, c'est-à-dire forme un univers qui a toujours mis en présence des individus et des groupes qui constituent des mondes signifiants en eux-mêmes. Dans un contexte interculturel qui n'est pas nouveau en soi, il devient capital de préciser ce que l'on entend par « inter » quand nous parlons

10. www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/root/bank_mm/QPC/plaquette_qpc.pdf

11. Jacques Faget, *Médiations, les ateliers silencieux de la démocratie*, Toulouse, Érès, 2010.

12. Paul Ricœur, *Parcours de reconnaissance*, Paris, Gallimard, 2005.

13. Sous la direction de Jean-François Chanlat, Eduardo Dupuis et Jean-Pierre Dupuis, *Gestion en contexte interculturel*, Paris, Puf, 2009.

d'interculturel. Cette relation à l'autre concerne les groupes humains différents en tant que chacun est porteur d'une histoire, de comportements, de valeurs, de symboles communs qui ne se recouvrent pas d'un groupe à un autre. Autrement dit, l'autre est d'une culture différente de la nôtre et la gestion de cet ensemble de différences n'est pas une donnée naturelle mais une construction [14]. La dimension interculturelle est par conséquent une réalité en construction, un processus soumis aux aléas du conflit dans la gestion des équipes diverses ; elle peut être considérée sous trois optiques, celle de la convergence, celle de la divergence, celle de l'hybridation. Dans la mesure où les conflits sont une composante inévitable des pratiques de gestion, la médiation dans la démarche de gestion du contentieux des entreprises interculturelles devient un mode de gestion des conflits pertinent, judicieux, approprié et efficient – d'ailleurs désormais institué dans le cadre légal du droit communautaire.

La cohérence de la médiation dans les organisations confrontées au conflit

La médiation constitue une voie alternative de résolution des conflits, tant sur le plan national qu'au niveau européen avec des textes législatifs dans les 27 États membres de l'Union européenne [15].

1. Au sein de l'Union européenne, il existe de plus en plus d'entreprises qui exercent leurs activités dans plusieurs pays. Les conflits portés devant les instances judiciaires ont donc de plus en plus souvent la nature interculturelle [16].
2. La législation de l'Union européenne s'y adapte.

Le rappel du cadre légal de la médiation exige dans sa mise en œuvre le recours à un médiateur professionnel reconnu dans son pays. La mise en œuvre de la médiation est soumise à l'acceptation des parties. Le processus structuré se finalise dans l'accord de médiation qui peut être homologué par le juge.

Le cadre légal

Le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne ont élaboré à travers la Directive 2008/52/CE (JO L 136 du 24.5.2008) du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008, sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale, une législation cadre qui puisse s'appliquer aux litiges dans lesquels deux parties ou plus tentent par elles-mêmes, volontairement de parvenir à un accord amiable avec l'aide d'un médiateur.

> « La présente directive a pour objet de faciliter l'accès des procédures alternatives de résolution des litiges et de favoriser le règlement amiable des litiges en encourageant le recours à la médiation et en garantissant une articulation satisfaisante entre la médiation et les procédures judiciaires. La présente directive s'applique, dans les litiges transfrontaliers, aux matières civiles et commerciales, à l'exception des droits et obligations dont les parties ne peuvent disposer en vertu de la législation pertinente applicable.

14. Sous la direction de Jean-François Chanlat, *L'Individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Paris, Puf, 1997.

15. Rapport d'information déposé par la délégation de l'Assemblée nationale pour l'Union européenne sur la médiation en Europe (com [2004] 718 final / n° e 2844) et présenté par M. Jacques Floch, député.

16. Sylvie Chevrier, *Le Management interculturel*, Paris, Puf, 2010.

« Elle ne s'applique notamment ni aux matières fiscale, douanière ou administrative, ni à la responsabilité de l'État pour des actes ou des omissions commis dans l'exercice de la puissance publique.

« On entend par "État membre" tout État autre que le Danemark.

« On entend par "litige frontalier", tout litige dans lequel une des parties est au moins domiciliée ou a sa résidence habituelle dans un État membre autre que l'État membre de toute autre partie. »

L'article 24 de l'ordonnance n° 2011-1540 du 16 novembre 2011 [17] qui transpose en France la directive précitée ajoute que les dispositions sur la médiation judiciaire ne peuvent s'appliquer à l'occasion d'un contrat de travail que lorsque ces différends sont transfrontaliers.

Les entreprises interculturelles qui sont installées dans les 27 États membres ont donc la possibilité légale de recourir à la médiation conventionnelle à l'occasion des conflits du travail. Si une des parties est en dehors de l'Union européenne, il s'agit de voir dans la législation des parties en conflit si le recours à la médiation est prévu légalement. La CIMJ [18] qui est la première organisation internationale de médiation dédiée spécialement à la Justice nationale et Internationale, a constitué un réseau de médiateurs sur les cinq continents.

L'ordonnance précitée donne en son article 21 la définition de la médiation :

« La médiation régie par le présent chapitre s'entend de tout processus structuré, quelle qu'en soit la dénomination, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers, le médiateur, choisi par elles ou désigné, avec leur accord, par le juge saisi du litige »

Les objectifs d'un processus structuré de médiation [19]

« La médiation est un moyen ouvert aux parties pour leur permettre de parvenir à la meilleure solution possible à leur conflit et, lorsque la justice est déjà saisie, c'est une ressource complémentaire ouverte au juge pour permettre aux parties de trouver elles-mêmes leurs solutions au litige »

En cette qualité, elle offre la possibilité de :

« Pacifier le conflit en permettant à chacun : d'exprimer ses ressentis, de s'expliquer, de participer à la restauration du dialogue, de préserver les relations futures.

« Responsabiliser les parties en leur permettant de trouver elles-mêmes une solution à leur litige.

« Trouver un accord : rapidement, au plus près des intérêts de chacune des parties, dans le respect de leurs droits et obligations respectifs, durable exécuté sans difficultés parce qu'accepté. »

D'après Stephen Bensimon [20], l'art du médiateur consiste à instaurer un climat de confiance et à ouvrir une voie en vue d'un dialogue sincère dans la

17. Ordonnance n° 2011-1540 du 16 novembre 2011, JO n° 0266 du 17 novembre 2011, p. 19286.

18. http://cimj.org

19. Cour de cassation, numéro spécial hors série *Médiation*, établi avec le concours du Groupement Européen des Magistrats pour la Médiation (GEMME), www.courdecassation.fr/publications_cour_26/bulletin_information_cour_cassation_27/hors_serie_2074/mediation_8925.html

20. Martine Bourry d'Antin, Gérard Pluyette et Stephen Bensimon, *Art et techniques de la médiation*, Litec, 2004, p. 1-13.

complexité du conflit qui dépasse l'entendement des parties. « Les parties se rencontrent avec une querelle à vider, au – delà des ressentiments et griefs, un principe préside à la médiation, la conviction que les qualités qui nous avaient permis de contracter hier existent toujours en nous… » Le médiateur va amener les personnes à passer d'un point de vue monologique à un point de vue dialogique. Ce que Habermas [21] appelle *l'agir communicationnel*, qui analyse le langage comme un axe d'intercompréhension où le locuteur et l'auditeur, partant de l'horizon de leur monde vécu et interprété tentent à partir de considérations objectives et subjectives, de négocier des définitions communes de situation.

Le médiateur construit l'espace spatio-temporel de la séance suivant un déroulement méthodologique [22] gradué par des étapes dont l'objectif est de partir de l'état des lieux cristallisé du conflit pour induire progressivement de la fluidité et la décristallisation des tensions de l'incompréhension, avec tour à tour des paroles de sens et des temps de silence afin de permettre aux personnes de cheminer vers les solutions suivant une progression rythmée.

La première étape : Donner à chacune des parties la possibilité d'exprimer la version des faits et de la réalité telle qu'elle a été vécue.

La deuxième étape : Vérifier avec chacune des parties ce qu'elle a entendu et retenu du récit donné par l'Autre de la même réalité. Ce temps va permettre de s'approprier du récit de l'Autre et donc d'avoir en soi deux récits différents.

Les récits descriptifs de la situation sont racontés avec des émotions, des ressentis, des affects. L'expérience montre que le fait de pouvoir parler en médiation, en présence du médiateur neutre et impartial et en présence de l'Autre partie a un effet libérateur pour les personnes.

Elles ont posé le conflit en médiation. Cet espace permet à la personne de mettre entre elle et le conflit une prise de distance appropriée et nécessaire.

La troisième étape : Créer un temps de questionnement sur ce qui aurait été nécessaire et utile d'avoir pour chacune des deux parties et qui aurait évité cette cristallisation du conflit.

Les personnes vont pourvoir s'exprimer sur ce qui a tellement manqué et qu'il était impossible d'avoir. « J'avais besoin d'être écouté, personne n'avait le temps… »

La quatrième étape : Instaurer un dialogue sur les besoins, sur les attentes et sur les valeurs : les personnes vont progressivement se rendre compte qu'elles ont la capacité de résoudre elles-mêmes, ici et maintenant, le conflit pour dépasser la situation pour laquelle elles sont venues et qu'elles ne pouvaient pas résoudre directement entre elles sans se mettre en danger.

Le processus structuré de la médiation redonne, à travers le dialogue réflexif, le pouvoir, la responsabilité, l'autonomie et l'indépendance et l'envie d'en découdre avec le conflit.

L'espace de médiation permet aux parties de prendre conscience que la solution du conflit est de leur responsabilité et de leur liberté et qu'elles sont en mesure de faire les ajustements nécessaires pour aboutir à un accord.

21. Jürgen Habermas, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, 1987, 2 tomes (chapitre III : Première considération intermédiaire : Agir social, activité finalisée et communication).

22. Alain Pekar Lempereur, Jacques Salzer et Aurélien Colson, *Méthode de médiation*, Paris, Dunod, 2008.

Nous constatons à travers cette description des temps forts en médiation, que le rôle du médiateur est dans l'agir communicationnel, dans la mesure où tout acte de parole, tout geste non verbal, tout silence sont significatifs de sens et comportent un message à clarifier.

Combien de fois avons-nous pu constater qu'un visage crispé, une colère soutenue se métamorphosent au rythme des séances : « je vous sens en colère », « je vous sens plus apaisé ».

La spécificité de cet espace de médiation réside dans l'axe de neutralité bienveillante du tiers-médiateur[23]. Le médiateur n'a pas à prendre parti pour l'une des personnes. D'ailleurs si par mégarde cela se produit, un sentiment de déséquilibre sera inévitablement perçu par les parties et relevé : « je vous sens plus attentif à la thèse de… » Dans un tel cas de figure, le médiateur doit marquer un temps de pause pour bien appréhender ce que signifie cette remarque car elle doit certainement avoir un sens : la personne ne s'est peut être pas sentie suffisamment écoutée. Il convient alors de recadrer l'écoute et de reformuler les questions afin de ne pas laisser s'installer un ressenti négatif chez l'une des parties.

Ce cas doit également être travaillé en analyse de pratique avec les pairs pour bien ajuster la posture impartiale du médiateur.

L'impartialité[24], la neutralité, l'indépendance et le respect de la confidentialité sont des fondamentaux qui permettent au médiateur de proposer aux personnes reçues un cadre structuré où elles se sentent :

- non jugées,
- libres de partir,
- écoutées, entendues et comprises,
- restaurées dans leur dignité, dans leur intégrité et dans leur estime de soi, et reconnues,
- en capacité de mesurer et gérer les demandes pour un règlement global du conflit.

Or précisément la médiation a pour objet de :

- restaurer la communication entre les parties,
- redonner du sens au conflit,
- donner les moyens aux personnes de chercher par elles-mêmes, dans le respect de leurs droits et obligations respectives, des issues à leur situation.

Le médiateur contribue à créer un espace relationnel d'écoute et de dialogue à l'abri de toute forme de contrainte physique ou morale. La médiation est le lieu privilégié de la rationalité procédurale[25] car la production de la norme va s'établir de façon procédurale, c'est-à-dire après un débat, un dialogue interactif sur les besoins, les intérêts, les valeurs et les droits de chacun où pourra s'exercer la négociation.

23. Michèle Guillaume-Hofnung, *La Médiation*, Paris, Puf, 2012.

24. J.-P. Lebrun et E. Volckerick (éds), *Avons-nous besoin d'un tiers ?* Toulouse, Érès, 2005.

25. Arnaud Stimec, *La Médiation en entreprise*, Paris, Dunod, 3e éd., 2011, p. 160-162.

L'issue de la médiation

L'accord de médiation peut être homologué par le juge par voie de requête par l'ensemble des parties ou de l'une d'elles avec l'accord express des autres. L'accord de médiation n'a, en lui-même, aucune force exécutoire. Pour recevoir une exécution forcée, il doit être homologué par le juge. La décision d'homologation vaut titre exécutoire.

L'accord issu de la médiation qui a été rendu exécutoire par une juridiction d'un État membre de l'UE est exécutoire dans un autre État membre de l'UE.

Les constatations du médiateur et les déclarations qu'il recueille ne peuvent être produites ni invoquées dans la procédure ultérieure si la médiation n'a pas abouti.

Le médiateur est soumis au secret professionnel s'il est avocat et au devoir de confidentialité.

Le recours à un réseau de médiateurs qualifiés et compétents

Comment trouver un médiateur qui accomplisse sa mission avec impartialité, compétence et diligence pour les entreprises interculturelles à travers le monde ? La Conférence Internationale de Médiation pour la Justice (CIMJ)[26] est une association à vocation internationale qui regroupe les acteurs de la médiation judiciaire du monde entier. Elle constitue le premier réseau international des acteurs de la médiation.

La mise en œuvre de la médiation commence par l'identification des interlocuteurs et la garantie de leur consentement à travers la mise en place d'une information accessible et intelligible. Une information claire et complète est donnée sur les principes déontologiques et les modalités pratiques de la médiation.

La médiation s'organise avec le consentement personnel et direct des intéressés afin de favoriser leur responsabilisation. Ce consentement doit être libre et éclairé.

Les personnes sont informées de la possibilité qu'elles ont de consulter à tout moment le professionnel ou service de leur choix pour connaître leurs droits et être accompagnées du conseil de leur choix.

Le médiateur est particulièrement attentif aux situations d'emprise et de violence susceptibles d'altérer le consentement de l'une ou l'autre partie et de la faire renoncer à mettre en œuvre la médiation.

La mesure de la cohérence décisionnelle des parties au conflit dans la médiation

Les quelques exemples proposés ci-dessous sont issus de notre expérience professionnelle et vont permettre d'apprécier la pertinence et l'efficacité de cette pratique innovante dans le fonctionnement de la justice. Les noms ont été modifiés par souvi de confientialité.

C'est au départ sous l'impulsion de Madame la Présidente de la chambre sociale de la Cour d'appel de Grenoble[27] que la médiation a été introduite devant la chambre sociale.

26. http://cimj.org est un service proposé par la CIMJ en France.

27. Béatrice Brenneur, *Stress et souffrance au travail, un juge témoigne*, Paris, L'Harmattan, 2010.

La Cour d'appel de Paris et la Cour d'appel de Versailles ont en 2010 et 2011 mis en place progressivement une permanence de médiateurs en droit social pendant les audiences des chambres sociales [28].

> « Les chambres sociales de la Cour d'appel de Paris accueillent actuellement en leur sein 35 médiateurs, tous bénévoles, provenant des 5 associations sollicitées (ANM, AME, RME, IEAM, CMAP) pour tenir ces permanences aux audiences et, en amont, les permanences d'information dans le cadre de la double convocation. »

> « De mai à décembre 2011, 309 affaires ont été sélectionnées, sachant que sur l'ensemble de l'année le greffe des chambres sociales enregistrait 12571 affaires nouvelles. »

À la demande expresse du Président de la chambre, le médiateur de permanence rencontre les parties assistées de leurs avocats et les informe en chambre du conseil sur les intérêts de la médiation dans leur procès et sur le déroulement de la mission du médiateur.

À l'issue de cette information préalable, si les parties acceptent la mise en place de la médiation, une ordonnance est rendue par la Cour d'appel désignant le médiateur et fixant sa rémunération.

La mission du médiateur est conduite dans le délai de trois mois à compter de sa désignation, elle est renouvelable une fois.

À l'issue de sa mission, le médiateur informe la Cour que les parties sont parvenues à une solution au conflit qui les oppose ou que cela s'est avéré impossible.

1er cas de médiation : licenciement immédiat après des erreurs de management

Jean Durand qui a une longue expérience dans l'immobilier est embauché avec une clause de mobilité en janvier 2000 dans une agence de la région parisienne d'un groupe immobilier qui a plusieurs agences dans toute la France et au Maghreb.

Il donne toute satisfaction. Son salaire de départ est triplé en huit ans. En 2008, il lui est demandé d'aller à Marrakech. Il accepte de prendre cette agence, avec pour mission de la restructurer au niveau comptable et social, et d'assurer la révision de tous les mandats de gestion du portefeuille immobilier. En six mois, il rencontre toutes les difficultés possibles tant au niveau du personnel qu'au niveau des comptes et de la clientèle. Il se sent isolé par rapport à l'ampleur de la tâche.

Comme il ne parvient pas à mettre en place un programme de redressement de la situation, il est convoqué à Paris. Il ne se rend pas à l'entretien et reçoit la notification de son licenciement pour faute grave.

Le Conseil des prud'hommes saisi par Jean Durand va condamner l'employeur au paiement de trois mois d'indemnités compensatrices de préavis.

Jean Durand et l'employeur font appel de cette décision :

L'employeur conteste la condamnation au paiement du préavis.

Le salarié réclame en sus l'octroi de dommages et intérêts représentant un an de salaires.

28. Benoît Hollaux, « Médiation prud'homale pratique suivie à la Cour d'appel de Paris », *Semaine sociale Lamy*, 14 mai 2012 (1re partie), n° 1538, et 21 mai 2012 (2e partie), n° 1539.

La présidente de la chambre sociale de la Cour d'appel m'a désignée comme médiateur dans cette affaire.

Je prends contact avec chacun des avocats et j'organise les rendez-vous individuels de médiation avec chacune des parties en présence de son avocat.

Les rencontres individuelles avec chacune des parties assistée de son avocat sont essentielles. Elles permettent à chacun des protagonistes de s'exprimer sur sa représentation des faits et sur ces attentes vis-à-vis de la médiation. Elles permettent au médiateur de s'assurer de l'engagement libre et volontaire des parties à venir en médiation et de l'absence de contre-indication, notamment en raison de la fragilité d'une des parties (une personne dépressive n'est pas en mesure de rencontrer la partie avec laquelle elle est par définition en litige et de dialoguer avec elle). Le médiateur est responsable de la sécurité des personnes en vertu du code de déontologie et de ses règles éthiques.

L'écoute bienveillante et neutre du médiateur [29] permet de créer un espace de parole dans lequel les parties vont pouvoir exprimer avec sincérité leurs émotions, donner leur vision des faits et évaluer l'impact du conflit. Les personnes sont informées que cet espace est confidentiel et que le médiateur est neutre et impartial. Il n'a pas à prendre parti dans le conflit au risque de perdre sa posture de tiers neutre.

À l'issue des entretiens séparés avec les parties, une première séance plénière de médiation a lieu avec l'ensemble des parties et leurs conseils dans un lieu neutre. La neutralité du lieu est essentielle car l'espace symbolise la neutralité du médiateur aux yeux de tous.

Après avoir rappelé les règles de déroulement de la médiation, le médiateur donne la parole à tour de rôle à chacune des parties qui est invitée successivement à exposer sa version des faits.

Jean Durand apporte l'éclairage sur son parcours au sein de l'agence et sur sa compétence.

Il insiste et revient systématiquement sur les conditions vexatoires dans lesquelles il a été licencié brutalement.

Le responsable du groupe immobilier dûment habilité focalise ses propos sur l'absence de communication de Jean Durand pendant les six mois : il n'a pas tenu informé les responsables du groupe des difficultés qu'il rencontrait sur place. La direction du groupe aurait pu agir à temps si seulement elle avait été tenue au courant de la nature des problèmes rencontrés.

La première séance a permis aux parties d'avoir une compréhension mutuelle de la réalité des faits et des reproches mutuels. Des mots ont pu être prononcés « Je me suis senti rejeté » « Vous deviez informer vos responsables de la réalité de la situation ».

À l'issue de cette première séance, j'ai constaté que le dialogue s'était instauré entre les parties sur l'organisation du travail et des modalités de communication à mettre en œuvre à Marrakech où tout était à reprendre au niveau de la comptabilité, de l'informatique, de la gestion des mandats de location.

Deux autres séances de médiation ont permis d'aboutir à un protocole d'accord sur la base de neuf mois de salaires à titre d'indemnités forfaitaires globales et définitives en sus des sommes qui avaient été versées en première

29. Jacqueline Morineau, *L'Esprit de la médiation*, Toulouse, Érès, 1998.

instance au titre de l'indemnité compensatrice de préavis.

Un protocole de médiation a été signé entre les parties à l'issue de la médiation. Il sera homologué par la Cour.

Le cadre structurel de la médiation permet tout au long du processus aux parties de créer un nouvel espace de parole de dialogue et d'écoute des points de vue de l'Autre. Philippe d'Iribarne[30] montre comment une entreprise affronte la pluralité des cultures et doit tenir compte de la vision locale d'une bonne manière pour développer une efficacité économique et le progrès humain : « les traditions où chaque peuple s'enracine modèlent ce que ses membres révèrent ou méprisent ; et qu'on ne peut gouverner sans s'adapter à la diversité des valeurs et des mœurs. »

Un univers de sens partagé a pu être créé donnant la capacité aux parties d'envisager un règlement amiable et apaisé du conflit qui n'a plus de raison d'être tranché par le juge. Cet univers de sens dans la médiation a permis aux parties elles-mêmes en présence de leurs avocats d'activer leurs compétences et leurs intelligences respectives en vue de trouver une solution satisfaisante. Certes des écritures à travers des conclusions de procédure de première instance et d'appel ainsi que des pièces à l'appui des prétentions avaient été échangées entre les parties en première instance comme en appel. En effet,

- pour Jean Durand, il s'agissait de démontrer la responsabilité de l'employeur afin d'obtenir sa condamnation car les difficultés existaient avant son arrivée sur place ;
- pour la société, il s'agissait d'apporter la preuve des manquements graves de Jean Durand dans sa mission.

Dans cet univers de sens partagé par le biais de la médiation, le médiateur tiers ne connaît pas le dossier des parties afin de bien préserver sa neutralité et son impartialité, il évite ainsi d'avoir des idées préconçues ou un point de vue personnel. Il est qualifié pour conduire la médiation, poser le cadre et impulser la progression de la médiation à travers un questionnement ouvert, des techniques de reformulation et de recadrage. Les parties vont retrouver l'autonomie de leur raisonnement réflexif et pouvoir faire la part des choses à partir d'un dialogue apaisé et d'une écoute et d'une interaction attentive pour élaborer ensemble la solution équitable avec la vigilance constante de leurs avocats.

La procédure judiciaire vise à obtenir une décision qui va dire le droit conformément à la loi et à l'interprétation de la jurisprudence afin de trancher l'objet du litige. Les parties n'ont aucune maîtrise sur l'issue de la décision du juge dans un État de droit.

Dans cette affaire, il convient de noter que c'est la Cour qui a invité les parties à s'informer sur le processus de médiation. Les parties assistées de leurs avocats ont donné expressément leur accord à la Cour pour la mise en place d'une médiation. La Cour recommande aux parties de s'informer sur la médiation quand dans son intime conviction elle considère qu'il est approprié et d'une bonne administration de la justice que les parties renouent le dialogue.

Grâce à cet échange, les protagonistes ont réussi à comprendre leurs points de vue différents et à mesurer l'impossibilité dans laquelle elles se sont trouvées

30. Philippe d'Iribarne, *L'Épreuve des différences*, Paris, Le Seuil, 2009.

pour travailler sereinement.

La médiation a pu contribuer à la reconnaissance mutuelle et à la restauration de la confiance :

> « Je me suis senti compris et reconnu dans mes compétences et les difficultés contextuelles dont je n'étais pas responsable » dira Jean Durand.
>
> « Nous avons fait confiance aux compétences de Jean Durand pour intervenir dans l'agence de Marrakech. Nous n'avions pas suffisamment clarifié nos attentes sur la communication pendant cette période », reconnaît pleinement le représentant de la société.

La médiation qui a été conduite en présence d'avocats spécialistes du droit du travail a permis de mettre en évidence :

- La rapidité de la mise en place de la médiation et de son processus.
- Le coût forfaitaire de la mission du médiateur qui a été fixé par la Cour d'appel.
- La confidentialité des débats qui préserve l'image, la notoriété des personnes et des entreprises qui travaillent dans le même secteur.
- Le secret professionnel du médiateur qui favorise un espace de parole libre et sincère afin que toutes les parties puissent mesurer les enjeux du conflit.
- L'ouverture d'un dialogue dont l'objectif est de rechercher une issue mutuellement acceptable et conforme au droit et à l'état de la jurisprudence.
- La restauration de l'estime de soi de part et d'autre part qui permet de sortir du ressenti de culpabilité.
- La nature interculturelle du conflit résultant de l'expatriation d'un manager français dans une autre culture, celle du Maroc, sans aucun processus de préparation de la mission en amont qui aurait permis d'avoir les codes du langage [31].
- La médiation a donné un espace pour exprimer les difficultés rencontrées sur l'absence de préparation et de suivi de la mission de management interculturel.

2e cas : licenciement de la directrice d'école d'une ONG en Asie du Sud-Est

L'ONG qui a pour objet la promotion des écoles primaires françaises embauche une directrice franco anglaise pour un contrat à durée déterminé de six mois renouvelable au salaire de 2 000 € net. Madame Gladys Thomson a une grande expérience dans le domaine et elle a beaucoup voyagé. Elle est bilingue et enseigne aussi bien le français que l'anglais dans les classes maternelles et primaires, outre ses compétences de gestionnaire d'établissement scolaire français à l'étranger. Elle a conduit des missions identiques en Afrique, au Vietnam dans les pays de langue francophone Lorsqu'elle se retrouve sur place, elle se rend compte progressivement que sa mission est sans objet : elle n'a aucun contact avec le siège à Paris qui donne directement les instructions aux cinq collaboratrices déjà sur place. Le mal être de la directrice se transforme en maladie, elle est rappelée à Paris et il est mis fin à son contrat à durée déterminée. Toute la complexité juridique de la situation vient de la date de la

31. Edward Hall, *Le Langage silencieux*, Paris, Le Seuil, 1984.

notification et de la réception de la lettre de rupture que la directrice va recevoir le surlendemain de l'expiration de la période de six mois. Elle saisit le conseil des prud'hommes pour le paiement des indemnités compensatrices de préavis et les indemnités de son licenciement abusif d'un contrat à durée indéterminé intervenu à l'expiration des six mois car le contrat à durée déterminé n'était pas automatiquement renouvelable. Elle est déboutée par les premiers juges. C'est à la suite de la procédure d'appel que l'affaire revient devant la Cour. La Cour invite les parties à aller s'informer sur l'opportunité de la médiation. Je suis désignée en qualité de médiateur par la Cour.

La rencontre individuelle avec chacune des parties montre une divergence profonde sur la version des faits :

Madame Gladys Thomson prend le soin de démontrer comment elle a été « instrumentalisée » et mise au placard une fois arrivée sur place.

L'ONG insiste sur le désintérêt manifeste de Madame Gladys pour cette fonction et son absence d'implication dans la mise en place des équipes.

La rencontre en séance plénière va permettre à chacune des parties d'apporter les explications et de confronter les points de vue.

La séance plénière de médiation a permis de mesurer l'écart dans les attentes respectives lors de la réalisation de cette mission interculturelle[32]. Michel Sauquet décrit à quel point l'intelligence de la culture de l'autre, l'abandon de ses propres kits méthodologiques, la construction d'un vrai dialogue est chose difficile. Les parties n'ont peut être pas pris le temps nécessaire pour donner du sens aux attentes, aux besoins et aux valeurs de la mission.

La médiation a permis de percevoir l'absence de liens et de sens partagé entre parties pendant la mission. Le projet n'avait aucune chance d'aboutir en l'absence d'une volonté mutuelle de construire ensemble des relations durables.

Après avoir pris conscience qu'elles s'étaient mutuellement trompées dans leurs attentes, les parties ont pu négocier une issue équitable et satisfaisante sur la base d'une indemnité forfaitaire globale et définitive de 10 000 €.

On voit ici comment les parties peuvent analyser la situation de façon réflexive et parviennent à mesurer leurs parts de responsabilité personnelle et mutuelle en présence de leurs avocats.

L'espace de médiation donne aux parties une alternative pour résoudre leur conflit dans un cadre sécurisé et confidentiel. Car si les parties n'aboutissent pas à un accord, aucune information n'est transmise à la Cour qui reprend l'affaire sans s'attarder sur la médiation qui ne la concerne pas.

L'intérêt de la médiation a permis aux parties de se redonner du temps afin de renouer le dialogue et analyser les écarts mutuels entre les attentes respectives. L'évitement a été la stratégie adoptée par les deux parties lorsque sur place les premières difficultés sont apparues dans la mise en place des programmes éducatifs. Madame Gladys avait commencé à mettre en place une programmation fondée sur son expérience anglaise. Mais les collaboratrices sur place, toutes françaises, n'acceptaient pas cette méthode nouvelle pour elles. La discussion a permis de voir que la difficulté interculturelle n'avait pas été suffisamment appréciée. Les deux parties ont pu à partir de ce constat établir un

32. Michel Sauquet et Martin Vielajus, *L'Intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2007.

protocole d'accord élaboré par les avocats et soumis à l'homologation de la Cour de façon à avoir une décision de justice attachée à l'accord. Chacune des parties continue à œuvrer dans le même domaine et conserve des liens à travers les mêmes réseaux.

3e cas : licenciement d'un salarié suite à la restructuration de la filiale française d'un groupe de sociétés européennes

Monsieur João Orlando a été embauché en 2000, en qualité de chef de laboratoire, dans une entreprise de fabrication de teintures pour le textile. Cette entreprise devient en 2008 une filiale d'un groupement de sociétés européennes. À partir de cette date, la société française va progressivement réduire le nombre de ses salariés de 10 à 5 par suppression de postes pour maintenir l'équilibre financier de la société. Monsieur Orlando qui a 57 ans en 2008 et une grande expérience de chimiste est convoqué en vue de son licenciement pour suppression de poste. Il est licencié avec dispense de préavis. Il saisit le Conseil des prud'hommes pour contester son licenciement économique, et est débouté.

Les deux parties font appel devant la Cour d'appel. La Cour invite les parties à s'informer sur le processus de médiation. Je suis désignée suivant une ordonnance en qualité de médiatrice.

Les séances de médiation se mettent en place en présence des avocats.

Monsieur Orlando va montrer que son licenciement est injuste : la filiale française a supprimé son poste alors que les comptes du groupe sont bénéficiaires. Il aurait pu être muté au Portugal qui a un grand laboratoire. Il est portugais et cela aurait du sens de terminer sa carrière par cette mutation.

Le représentant français, qui a reconnu le bien fondé de cette prétention, a indiqué que la décision ne lui appartenait pas. Tout dépend de la Norvège où la société mère a son siège.

Les parties, par l'intermédiaire de leurs avocats, ont tenté de conclure un accord de médiation : Monsieur Orlando demandait 70 000 €, la société proposait 50 000 €.

L'accord en médiation n'a pas pu être néanmoins trouvé, chacune des parties restant ferme sur ses positions. Chacune des parties était animée par une « logique de l'honneur » (d'Iribarne), voulant avoir raison sans concession. Cela n'a pas permis d'aboutir à un compromis Les parties n'ont pas souhaité trouver un juste équilibre entre leurs exigences. Il a été mis fin à cette médiation. J'ai informé la Cour conformément à la loi « qu'aucune solution n'a pu être trouvée ». Cette affaire a été plaidée devant la Cour qui a condamné l'employeur à 60 000 € de dommages et intérêts.

Cette médiation a permis néanmoins aux parties de s'expliquer. Monsieur Orlando a pu mettre des mots sur son licenciement douloureux à quelques années de sa retraite.

Son collègue représentant la société a entendu les affects, les ressentis, mais il n'avait pas le pouvoir de transiger au-delà de 50 000 €.

Cette situation inextricable est interculturelle, et nous renvoie aux travaux de Philippe d'Iribarne [33] sur la gestion des entreprises et les traditions nationales. La question s'articulait autour des enjeux d'une réorganisation d'une entreprise

33. Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil, 1993.

locale française et du plan social des licenciements des seniors par une société mère implantée en Norvège. Ce cas permet de démontrer combien la médiation a eu du sens même si elle n'a pas abouti à un accord : les parties ont pu parler, mesurer la portée et les conséquences des écarts entre les impératifs économiques et financiers et les impacts des décisions de l'entreprise sur la vie personnelle des salariés qui étaient de bons collègues de travail.

La médiation permet d'ouvrir des espaces sécurisés de paroles sincères et d'écoute attentive dans la violence des conflits sociaux soumis à la Cour d'appel.

La Cour d'appel redonne à travers le processus de la médiation le pouvoir aux parties d'essayer de trouver par elles mêmes une solution satisfaisante et équitable en se réappropriant le conflit dans la mesure où cela est possible et souhaitable.

Comment le dispositif de la médiation, la mission et le rôle spécifique du médiateur judiciaire peuvent-ils être adaptés aux entreprises multiculturelles ?

Conclusion

La médiation constitue désormais une voie moderne et accessible de résolution des conflits pour les entreprises interculturelles.

Néanmoins le recours à la médiation reste encore très limité et tout le potentiel de la médiation n'est pas réellement et concrètement connu, adopté et intégré dans les pratiques des entreprises interculturelles confrontées aux conflits. Or le concept de neutralité axiologique du médiateur nous paraît être le fondement de la compréhension interculturelle, nécessaire au respect de développement humain et économique durable pour l'ensemble des parties prenantes.

La posture impartiale et neutre du médiateur va permettre aux parties d'élaborer des solutions innovantes. Ce ne sont jamais celles imaginées par l'une ou l'autre des parties mais celles qui émergent d'un débat constructif et cohérent.

La médiation n'est pas encore une habitude dans l'entreprise. C'est à travers la formation et la pédagogie fondée sur des études de cas réels, accompagnée d'une analyse de la pratique avec des groupes de parole entre professionnels des métiers de l'interculturel, qu'une culture de la médiation peut progressivement se mettre en place. La médiation ne s'improvise pas, elle ne se décrète pas, elle s'apprivoise. « "Qu'est ce que apprivoiser ?" — "C'est une chose trop oubliée, dit le renard. Ça signifie 'créer des liens...' " » (Antoine de Saint-Exupéry).

La médiation apparaît désormais comme un espace approprié d'élaboration d'un univers commun de sens et d'intercompréhension dans la gestion des conflits dans les entreprises interculturelles.

Bibliographie

ALTER Norbert, 2009, *Donner et prendre*, Paris, La Découverte.

BOURRY D'ANTIN Martine, PLUYETTE Gérard et BENSIMON Stephen, 2004, *Art et techniques de la médiation*, Litec.

BRANCHE Robert, 2010, *Les Mers de l'incertitude. Diriger en lâchant prise*, Paris, Éditions du Palio.

BRENNEUR Béatrice, 2010, *Stress et souffrance au travail, un juge témoigne*, Paris, L'Harmattan.

CHANLAT Jean-François (éd.), 1997, *L'Individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Paris, Puf.

CHANLAT Jean-François, DUPUIS Eduardo et DUPUIS Jean-Pierre (éds), 2009, *Gestion en contexte interculturel*, Paris, Puf.

CHEVRIER Sylvie, 2010, *Le Management interculturel*, Paris, Puf.

Cour de cassation, numéro spécial hors série *Médiation*, établi avec le concours du Groupement Européen des Magistrats pour la Médiation (GEMME) (en ligne).

DEJOURS Christophe, DE BANDT Jacques et DUBAR Claude, 1995, *La France malade du travail*, Paris, Bayard.

ENRIQUEZ Eugène, 2003, *L'Organisation en analyse*, Paris, Puf.

EQUILBEY Noël, 2004, *Le Management interculturel*, Colombelles, Éditions Management & Société.

FAGET Jacques, 2010, *Médiations, les ateliers silencieux de la démocratie*, Toulouse, Érès.

GEERTZ Clifford, 2000, *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books.

GUILLAUME-HOFNUNG Michèle, 2012, *La Médiation*, Paris, Puf.

HABERMAS Jürgen, 1987, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.

HALL Edward, 1984, *La Danse de la vie : temps culturel, temps vécu*, Paris, Le Seuil.

HALL Edward, 1984, *Le Langage silencieux*, Paris, Le Seuil.

HOLLAUX Benoît, 2012, « Médiation prud'homale pratique suivie à la Cour d'appel de Paris », *Semaine sociale Lamy*, 14 mai (1re partie), n° 1538, et 21 mai (2e partie), n° 1539.

http://cimj.org

IRIBARNE Philippe d', 1993, *La Logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil.

IRIBARNE Philippe d', 2009, *L'Épreuve des différences*, Paris, Le Seuil.

LEBRUN Jean-Pierre et VOLCKERICK Elisabeth (éds), 2005, *Avons-nous besoin d'un tiers ?* Toulouse, Érès.

MORINEAU Jacqueline, 1998, *L'Esprit de la médiation*, Toulouse, Érès.

MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe, 2008, *Pour un management interculturel de la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Préface d'Albert Jacquard, Paris, L'Harmattan.

Ordonnance n° 2011-1540 du 16 novembre 2011, JO n° 0266 du 17 novembre 2011, p. 19286.

PEKAR LEMPEREUR Alain, SALZER Jacques et COLSON Aurélien, 2008, *Méthode de médiation*, Paris, Dunod.

Rapport d'information déposé par la délégation de l'Assemblée nationale pour l'Union européenne sur la médiation en Europe (com [2004] 718 final / n° e 2844) et présenté par M. Jacques Floch, député.

RICŒUR Paul, 2005, *Parcours de reconnaissance*, Paris, Gallimard.

SAUQUET Michel et VIELAJUS Martin, 2007, *L'Intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer.

SIMMEL Georg, 1992, *Le Conflit*, Belval, Éditions Circé.

STIMEC Arnaud, 2011, *La Médiation en entreprise*, Paris, Dunod, 3e éd.

www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/root/bank_mm/QPC/plaquette_qpc.pdf

Troisième partie

Langues, communication, interculturel

---

10. Le profil culturel du chef d'entreprise italien, par Louis Begioni

11. The use of langages in European multicultural companies, par Véronique Boirie

12. Interculturalité et langue universelle au XIXe siècle : *La Tribune des linguistes* (1858-1860), par Francis Gandon

13. Les jeunes Algériens déconstruisent la symbiose identitaire voulue par les dirigeants : une approche sociolinguistique, par Wajih Guehria

Le profil culturel du chef d'entreprise italien

Louis Begioni
Professeur d'italien à Lille 3 & Roma Due

Lorsque l'on regarde l'entreprise italienne, ses discours, ses responsables, on est frappé de la différence avec les autres pays européens. En tant que professeur de linguistique italienne à l'UFR des LEA de l'Université Charles-de-Gaulle – Lille 3, nous avons pratiqué la traduction économique et enseigné certains aspects de l'économie et en particulier le fonctionnement de l'entreprise italienne et nous avons pu constater ce phénomène. La première impression du linguiste devant un texte économique est celle d'une langue spécialisée qui a les caractéristiques d'une langue littéraire : les phrases sont longues, les figures de style et de rhétorique abondent et les références culturelles sont nombreuses. Très souvent les étudiants français sont surpris et démunis devant les épreuves de compréhension et de traduction à effectuer.

Quelle peut bien être l'origine de ces comportements linguistiques et culturels ? Lorsque l'on s'intéresse à l'entreprise italienne, qu'elle soit grande ou petite, on se rend compte que la référence à la culture est très fréquente. Raisons historiques, économiques ? Sans doute, dans un pays unifié tardivement où l'économie et la culture ont toujours été intimement liées de la fin du Moyen-Âge à nos jours avec des périodes de développement uniques qui ont fait de l'économie et de la culture italiennes un modèle du genre. Nous proposons dans cette brève présentation de réfléchir sur les incidences de la formation du chef d'entreprise italien que ce soit celui d'une grande d'entreprise ou celui d'une PME d'un « district industriel » impliqué dans la production du célèbre « *made in Italy* ».

Quel est le profil du chef d'entreprise d'une grande entreprise ?

Comme dit précédemment, le lien entre la société, l'économie et la culture est très fort dans un pays comme l'Italie. Cela a des conséquences très importantes sur l'image de la culture, du patrimoine culturel et artistique que les Italiens ont et ce, dans toutes les couches de la société. Pour le chef d'entreprise, il en va de même. Comme dans les autres pays où l'économie domine le développement national, il est bien sûr formé dans les grandes universités telles l'Université Bocconi de Milan ou la Luiss de Rome que l'on peut comparer aux grandes écoles de commerce françaises. L'exception italienne réside dans l'enseignement secondaire où les filières d'excellence ne sont pas les sciences mais ce que l'on appelle « les humanités » où dominent les disciplines classiques. Les meilleurs élèves sou-

haitent s'inscrire au *Liceo classico* (lycée classique ou littéraire) où un enseignement humaniste est dispensé. C'est sans doute la formation la plus « culturelle » de toute l'Europe avec, entre autres, sur cinq années d'études du latin, du grec ancien, de la philosophie, de l'histoire de l'art…

Même les meilleurs élèves dans les disciplines scientifiques ou économiques choisissent, lorsqu'ils le peuvent, cette filière « noble » aux yeux de tous. Et cela laisse des traces indélébiles dans la pensée et plus particulièrement l'écriture. C'est ainsi que les futurs scientifiques et économistes savent manier la langue avec toutes ses nuances comme la rhétorique et les figures de styles tout en pouvant faire référence aux grands penseurs et aux grands philosophes. N'oublions pas non plus l'histoire de l'art, qui fait partie de la vie quotidienne en Italie, et l'enseignement de la littérature, qui, depuis les années soixante est européenne et non pas strictement italienne. En France, les grandes écoles associent économie et pouvoir alors qu'en Italie le fondement de l'unité est resté culturel dans sa diversité.

Tout cela a favorisé un profil de l'intellectuel italien (au sens large du terme : du scientifique, au philosophe en passant par l'économiste) largement ancré dans une culture européenne humaniste. Sur le plan historique, cela est sans aucun doute en rapport avec l'histoire des états italiens où les relations entre prince et responsables économiques (grande et petite bourgeoisie) ont très souvent été liées au développement culturel : littérature, poésie, arts, architecture. Dans ce domaine, Florence et Venise constituent un modèle unique en son genre à partir de la Renaissance. C'est l'essor économique qui a permis le développement artistique et culturel qui, à son tour, a influencé la production commerciale en particulier sur le plan vestimentaire, et la dimension esthétique est devenue un élément fondamental du produit économique.

De la même manière, les couches bourgeoises de ces états accédant à la richesse ont voulu bénéficier comme les couches aristocratiques de la culture en pleine expansion. On peut dire que, à partir de la Renaissance, on assiste à une intégration des disciplines humanistes dans l'éducation bourgeoise ainsi qu'à l'assimilation d'une dimension esthétique que l'on va retrouver dans de nombreux domaines. Jusqu'à aujourd'hui, ces valeurs vont se transmettre de manière quasi « génétique » et le nouvel essor de l'économie italienne, à partir de la moitié des années cinquante, va être caractérisé par ces mêmes valeurs. La production italienne va donc se différencier des autres par ses références culturelles et surtout par le côté esthétique des produits italiens. Milan, la nouvelle capitale économique, est également la capitale de l'esthétique moderne, celle du design qui va largement influencer la production surtout de l'Italie du nord. La qualité et l'esthétique vont donc être deux critères fondamentaux de la production économique. Tout cela va avoir des conséquences sur le profil du chef d'entreprise italien qui sera fortement ancré culturellement. La production est liée à l'histoire, l'évolution du patrimoine culturel et à celle des canons de l'esthétique moderne. Ce n'est pas un hasard si Milan est devenue la capitale mondiale de la mode et du design.

Cela a bien sûr des conséquences importantes sur le comportement économico-culturel des chefs d'entreprise. Formés aux disciplines humanistes et persuadés de la fonction esthétique du produit, leurs attitudes commerciales en sont profondément marquées.

Un autre aspect, non négligeable, de cette situation est celui de la négociation. Négocier avec un patron italien passe par un comportement fortement marqué culturellement. Ainsi, on pourra observer une attention particulière à l'esthétique du produit, à sa présentation, aux plaquettes publicitaires. Très souvent, les entreprises italiennes font appel à des stylistes, à des designers, voire des artistes. Un exemple banal : celui des réfrigérateurs. On peut choisir la couleur chez un revendeur : blanc, jaune, rouge, or, etc., et même le type de poignée en fonction des courants artistiques (art déco, etc.). Ce choix est typiquement italien et les acheteurs aiment harmoniser couleurs et styles dans les appartements. Enfin, sur le plan de la négociation proprement dite, il faudra tenir compte du profil culturel du chef d'entreprise italien qui, à l'étranger, sera demandeur d'informations historiques et culturelles, de visites, entre autres, de musées et d'expositions et de toute manifestation à caractère culturel.

Les PME des districts industriels

Pour les PME des célèbres districts industriels du Nord-Est de l'Italie, la situation est quelque peu différente. Les chefs d'entreprise de ces PME ne sont en général pas passés par le lycée classique. Ce n'est pas la formation humaniste traditionnelle qui les caractérise mais une culture liée au territoire qui a une grande influence sur la production. Ces districts industriels nés de l'association de très petites PME fondées sur la famille ont un ancrage fortement marqué culturellement.

Définition d'un district industriel

Le district industriel est une association d'entreprises, généralement de taille petite à moyenne, situées dans une zone géographique limitée et historiquement spécifique. Il est spécialisé dans une ou plusieurs phases d'un processus de production et est intégré par le biais d'un réseau complexe d'interrelations de développement économique et social.

Bien que le modèle de développement industriel basé sur les districts ne soit pas une exclusivité italienne, il a trouvé les conditions idéales pour son succès au début des années soixante-dix, alors que les premiers signes de crise de la grande entreprise se manifestaient. Les entreprises qui le composent sont d'origine artisanale et sont fortement enracinées dans la production traditionnelle tout en étant à la pointe de la production de niche (produits de luxe en particulier). Aujourd'hui, la législation italienne reconnaît et protège environ 200 districts industriels répartis sur tout le territoire.

Les principales caractéristiques des districts industriels sont :

- des processus de production fondés sur le travail surtout humain avec peu de machines et machines-outils,
- des investissements en capitaux et en équipements limités,
- des processus d'innovation profondément liés au *learning by doing*.

On retrouve ces caractéristiques dans la production de biens de consommation durables pour la maison (meubles, céramiques), pour les personnes (lunettes, bijoux, habillement) et celle des machines-outils nécessaires pour leur production.

L'organisation du processus de production

Celui-ci se fonde sur le morcellement du travail entre des entreprises différentes, chacune d'entre elles étant spécialisée dans un secteur de l'élaboration du produit. Localement, le réseau dense des PME peut garantir une grande adaptation et flexibilité aux besoins du marché et être très dynamique. Les relations entre les entreprises sont basées sur la coopération aux différents niveaux de la production sans générer de concurrence. Le facteur le plus important du succès de ces districts industriels est sans aucun doute l'ancrage socio-culturel dans un territoire bien délimité qui favorise une rapide circulation des idées entre des individus qui partagent « une culture de district ».

Un autre facteur important est constitué par l'approche systémique des relations entre les entreprises. Les réseaux d'entreprises suivent une logique de spécialisation « flexible » sans qu'il y ait une entreprise qui domine les autres. Les rapports sont fondés sur la confiance, la réciprocité et la recherche en commun, en relation avec le système éducatif territorial et les centres de recherche des universités de la région. Tout cela permet harmonieusement d'établir un lien fort entre tradition, patrimoine culturel et qualité de la production.

Les principales régions où est né ce type de production sont la Vénétie, la Lombardie, l'Émilie-Romagne. Aujourd'hui, ce genre de développement économique a fait tache d'huile et commence également à se répandre dans les régions méridionales comme la Campanie et les Pouilles. Les principaux secteurs concernés sont les produits de luxe, la mode, les meubles, les accessoires, et de plus en plus l'agro-alimentaire lié à la culture locale comme les pâtes, l'huile d'olive, le vin, les fromages, etc. Aujourd'hui, les districts industriels italiens sont un véritable modèle de développement économique lié à la culture locale et aux mentalités en associant formation, recherche et innovation en accord avec les structures mentales et familiales, l'histoire et la religion.

Nous espérons avoir montré dans ces quelques réflexions l'importance de la place de la culture dans l'entreprise italienne grande ou petite, et avoir délimité un profil de chef d'entreprise profondément dépendant de cette caractéristique toute italienne.

Éléments de bibliographie

Guida ai Distretti Italiani - Guide to the Italian Industrial Districts 2004, Montebelluna-Roma, 2003.

DistrettItalia. Guida ai Distretti Italiani 2005-2006, Marghera Venezia, Logo Libri, 2005.

Guida ai Distretti Italiani 2007-2008, Marghera Venezia, Logo Libri, 2007.

ALAIMO Aurelio, *Un'altra industria? - Distretti e sistemi locali nell'Italia contemporanea,* Milano, Franco Angeli, 2002.

AZZARITI Ferdinando e CANDONI Italo (a cura di), *Oltre il distretto. Interviste, modelli aziendali e teorie di un fenomeno italiano*, Milano, Franco Angeli, 2007.

BAGELLA Michele e BECCHETTI Leonardo (a cura di), *The Competitive Advantage of Italian Districts : Theoretical and Empirical Analyses,* Heidelberg, Physica Verlag, 2000.

BECATTINI Giacomo, *Distretti industriali e Made in Italy - Le basi socioculturali del nostro sviluppo,* Torino, Bollati Boringhieri, 1998.

BECATTINI Giacomo e RULLANI Enzo, "Sistema locale e mercato globale", in G. Becattini e S. Vaccà (a cura di), *Prospettive degli studi di Politica industriale in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1994.

BELFANTI Carlo Marco e MACCABELLI Terenzio (a cura di), *Un paradigma per i distretti industriali - Radici storiche, attualità e sfide future,* Brescia, Grafo Edizioni, 1997.

FORTIS Marco (a cura di), *Il Made in Italy - Quando stile e creatività si incontrano,* Bologna, Il Mulino, 1998.

MAFFEI Stefano e SIMONELLI Giuliano, *I territori del design - Made in Italy e sistemi produttivi locali*, Milano, Ed. Il Sole 24 Ore, 2002.

PANICCIA Ivana, *Industrial Districts. Evolution and Competitiveness in Italian Firms,* Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2002

VIESTI Gianfranco, *Perchè nascono i distretti industriali,* Bari, Laterza, 2000.

11

The use of langages in European multicultural companies

Véronique Boirie
Doctorante à l'Université Bordeaux 3

The results which follow stem from thirty-five interviews we did with Directors and Department Heads working at TOTAL –a French oil company– in Berlin and in Paris. Most of them were French (twelve) and German (eighteen), one was English, one Dutch and three were Belgian; we will also rely on interviews which were carried out in two German companies established in France, JUNGHEINRICH and KSB, and on data we gathered from questionnaires filled in by French and German engineers who work at AIRBUS (EADS) in Hamburg and in Toulouse. For most of these managers, the answer to the question concerning the most significant intercultural experience they had ever had in their career was language.

We will first speak about the advantages and the limits presented by the use of English in international companies. Then, we will see that speaking other languages as well as English is a strong factor which favours integration and a strategic tool, in terms of control and confidence, used by the French and German companies to make their subsidiaries function abroad correctly.

The population we are interested in are managers with high positions and responsibilities.

What are the advantages of speaking English?

English constitutes the *lingua franca* in the business world, especially in multicultural companies. Why does it prevail and what makes it popular in European multicultural companies?

Speaking English is a key factor to being recruited in international companies.

In such groups like EADS, speaking English is essential. It is the key to being recruited in this type of company for anyone who has to go abroad to accomplish a mission or as an expatriate manager : in a word, English has to be mastered as soon as people from different cultures and speaking different languages work together. For job vacancies at EADS, speaking fluent English is one of the most important criteria for choosing the candidates in addition to their technical competences depending on the job undertaken. At TOTAL, there still seem to be some problems at this level, although English is compulsory to get to top jobs or in prevision of a career move. In this French group, speaking French in addition to English is essential at a certain level.

There is a discrepancy between what the group advocates, i.e. mastering English and what happens in reality: French is the key language at TOTAL. This lack of coherence is obvious during the meetings where managers coming from the different subsidiaries of the group are brought together at Head Office in Paris. They begin the session in English and switch from English to French. This situation leads to some misunderstandings and frustrations. Indeed, a female German manager also working at TOTAL in Berlin says that actually, when it is possible to come to an agreement in English, there is no problem concerning the language. She rarely had to deal with French or German people who can't speak English at a managerial level [1].

The fact that some people do not communicate in a *lingua franca* understood by all the people working in the group, can be taken as an insult or as a bad experience for those who do not speak French. The solution would be making the English language compulsory in all meetings. To acquire a position in the company, the Human Resources Department wants their candidates to speak English well enough to work and communicate with other colleagues. But this skill is not always used when necessary and the mentality of the group remains French-orientated today according to several managers who work there (whether it be French, German, Belgian, Dutch or English managers). It makes the non-French speakers, sitting in on a meeting at Head Office, suffer from this situation. The female German manager mentioned above also spoke about a sort of informal communication during meetings where managers tend to say the most important information very quickly and in their mother tongue, which can't be understood by the others and that is a problem.

What those two French and German managers imply is that imposing English and its use as the language of communication in a group is the answer to many problems. Furthermore, they think it would be useful to master the English language at hierarchical levels other than the top-management levels. English plays an integrating role in those international companies, bringing cohesion within the group and giving a feeling of identity and recognition to the non-French speakers.

English as a language tool

French and German engineers at AIRBUS in Hamburg communicate in English. Engineers or computer scientists for instance, possess their own terms, their own jargon, which has a practical side. According to Sylvie Chevrier, *"La culture professionnelle commune régit en partie les activités communicatives."* [2] Indeed, the discussions computer scientists or engineers have are full of anglicisms. With time and experience, English as a work language is no longer a problem for them anymore.

1. *„Es gibt im Regelfall sag ich mal, wenn man sich auf englisch einigen kann, gibt es keine Probleme. Also ich hab wenig, selten Franzosen erlebt ab einer bestimmten Hierarchie, die kein englisch können. Und ich hab auch selten Deutsche erlebt, die kein englisch können, aber es gibt eben auf Sachbearbeiterniveau oder ähnlichem, wo es nicht erforderlich ist, dass diese Sprache gesprochen wird, gibt es auch Leute die können es nicht. Die haben natürlich ein Problem, wenn sie plötzlich in eine Sitzung hereingerufen werden, die auf englisch läuft.*"

2. Sylvie Chevrier, *Le Management des équipes interculturelles*, chapitre 5, « La question linguistique », Paris, Puf, 2000, p. 101.

The linguist Claude Hagège, in his book entitled *Le Souffle de la langue* describes this *lingua franca* as *"un américain de commodité."* He writes : *"La forme d'américain dont la diffusion a été si rapide est une sorte de commun multiple répondant aux besoins immédiats de l'échange dialogal à l'échelle universelle"* [3]. He considers this language to be *"Un outil propre à faciliter les relations dans des domaines où il importe moins de cultiver une esthétique expressive que de transmettre et de recevoir des messages non ambigus."* [4]

The advantages presented by this language tool are the use of precise sentences and shortened expressions, so that everything likely to get in the way of communication and comprehension in a verbal interaction is avoided. The objective is to go fast at the least expense.

Here is what two French engineers have to say, one of them works for AIRBUS in Hamburg and the other one at AIRBUS in Toulouse. The first one answers the question concerning the language used at work when speaking with his German colleagues:

> *"Anglais parce que je ne parle pas couramment allemand. Même le jour où je parlerai allemand, je continuerai en anglais pour les réunions importantes afin d'éviter les incompréhensions (un Allemand parlant anglais parle plus lentement et plus clairement)."*

The engineer working in Toulouse writes the following:

> *"Le fait de parler une langue étrangère ne pose pas réellement de problème. Cela peut même s'avérer être un avantage car étant moins à l'aise en anglais cela incite à mieux réfléchir à ce que l'on a à dire. Les discussions sont parfois moins impulsives et plus constructives."*

So, the advantage of using English is that one has to make short, simple and explicit sentences and this forces people to be more concise and consequently, more efficient.

Limits to using English as a tool : loss of meaning

Using English for writing or for speaking can be a problem as there will inevitably be some loss of meaning.

Written English

When writing in English and according to a French manager expatriated at TOTAL in Berlin, *"Il y a un gros problème de déperdition, c'est la langue*." This manager explained that standards in the group are written in French and translated into English. This is where some meaning is lost and they try to avoid this by getting them translated by translators, then they have to re-read the translations to see if the correct meaning has been carried across. Working groups are set up to deal with this problem. This means investing a lot of time and money. There are also other problems. Not only does the subsidiary in Germany receive the memos in French, forcing them to employ translators, but they also have to adapt to administrative and legal regulations and deal with them. In this way the need to translate is not only necessary at a linguistic level

3. Claude Hagège, *Le Souffle de la langue, Voies et destins des parlers d'Europe*, « L'Europe et l'anglais », Paris, Odile Jacob, 2008, p. 51.

4. *Ibid.*

but also at a technical level namely in the legal field. Loss of meaning can be problematic when they have to implement the instructions received.

Spoken English

We said that with time and experience, English as a language tool did not pose insurmountable problems. It is more the accuracy of the language which is problematic. English syntax and grammar language are often misused at work [5] creating comprehension problems. According to S. Chevrier, "English used at work is often simplified [6] […]." This simplified English was called *"English offshore," "Euro-technical English," "pan-European English,"* even *"pidgin English"* by several interviewees who work in multicultural teams. *Pidgin English* is to be understood as a mixed linguistic system: i.e. English and elements taken from other languages [7]. Some of our interviewees said they did injustice to English because they spoke it so badly.

Work colleagues in multicultural teams are not equal in terms of mastering the language. In addition, we have to consider the various accents adopted by the members of the teams. This can make it difficult for people to understand each other. Germans, for example, often do not understand the English spoken by their French colleagues.

Working in an intercultural context involves a settling-in period for the members of such teams and especially when confronted to this wide range of accents which make some words barely recognizable for native English speakers, who have to adapt themselves to the situation too. It is rather surprising to see that those who are the least understood at international meetings are English people[8]. We can conclude from this statement, that the non-native English speakers are efficient at English but are not competent in this language. According to the famous linguist Noam Chomsky (1971): *"La compétence linguistique correspond à l'intériorisation d'un système de règles par un individu lui permettant de juger spontanément de la cohérence et de l'adéquation d'un énoncé. C'est la connaissance intuitive d'une langue qui permet de créer des phrases chaque fois uniques et originales tout en sachant qu'elles sont correctes et adaptées à la situation. La performance consiste, elle, à énoncer une phrase ; c'est la réalisation d'un acte de langue."* [9] Generally, the expressions used are not idiomatic and most of the time consist in literally translating expressions used in the mother tongue which are quite different from those used by English speakers. Consequently, the English spoken by Europeans differs considerably from British or American English and the members of multicultural teams face interpretation problems due to a clumsy and ambiguous use of the language [10]. A French Department Head working at TOTAL in Berlin said:

5. Chevrier, p. 101.

6. *Ibid.,* p. 102.

7. *Ibid*.

8. *"Toutefois, plusieurs répondants affirment qu'il est plus aisé de s'accoutumer à l'anglais des étrangers qu'à celui des Britanniques:* Ceux que l'on comprend le moins bien dans une réunion internationale, ce sont les Anglais *(Port, EUROTELIA)"* (*ibid*., p. 103).

9. Noam Chomsky, *Aspects de la théorie syntaxique*, cité par Chevrier, p. 102-103.

10. Chevrier, p. 100-101.

"Dans les rapports interculturels on va beaucoup plus à l´essentiel en [se] *disant, faut pas que je mette des nuances, parce que si je mets trop de nuances, il risque d'y avoir de l´interprétation."*

Indeed, when speaking a foreign language, some hidden meaning is inevitably lost. That is the conclusion derived from an answer given by an engineer working at AIRBUS in Hamburg who writes:

« Le vocabulaire étant souvent approximatif, il est direct. Cela peut avoir ses avantages (ne pas tourner autour du pot) mais aussi ses travers (être tellement direct qu'il en devient vexant ou simpliste)."

Working in English can be thus a disabling barrier. First and foremost, speaking this foreign language requires greater concentration and effort. Secondly, some people do not like speaking a foreign language considering that they do not speak it well enough. As a consequence, they speak less during meetings than when meetings take place in their mother tongue. They often believe that simplifying the English language as much as possible so as to be understood undermines the intellectual quality of their discussions because comments are very basic. The quality of work suffers from it too because explanations given can't be as precise as people would like them to be. The fear of not being recognized at one's true value tends to lead to some frustration which makes individuals question themselves [11].

English is the most common foreign language learnt in all schools in Europe. But speaking English alone is not enough in order to conform to the reality of the international business world. At a business and managerial level, speaking English goes without saying but speaking another foreign language is a must and it is our third point.

Speaking the language in use at Head Office: a strategic tool and a sign of resistance towards the American model

A third language as well as English: a required skill at a managerial level

Speaking a third language is namely a required skill or is even considered as quite normal at a managerial level. Indeed, thanks to their aptitude to speaking foreign languages, Directors and Department Heads are the link between the staff in the subsidiaries where they work as expatriate managers and the Head office. They take on the role of translators and interpreters during virtual conferences (at Head Office, people who speak German are rare) or when e-mails are sent in French to the German subsidiary for instance. They take on the role of mediators and arbitrators too in order to *"play down"* [12] conflictual situations which create unnecessary tension. Having full command of the spoken language in a subsidiary as well as in the Head office of a French or a German group enables the company to get its values across and to do business much more easily. Understanding how a culture ticks is seen through the language which is a strategic weapon in international groups.

A French Department Head at TOTAL expatriated in Berlin says the following about the relationship between the Head office and the German subsidiary:

11. Chevrier, p. 106-107.

12. *"Dédramatiser"* was the word used by a French Department Head at TOTAL expatriated in Berlin.

"On a vraiment un problème de communication très clairement entre ces deux entités là [...] *mon chef fonctionnel se trouve à Paris, le reporting se fait vis-à-vis de Paris et les instructions qui viennent, viennent de Paris donc ça c'est tout en français. Il y a toujours donc un travail relativement important d'interprétation, le commentaire de traduction, sinon le lien est rompu."*

Indeed, it is pretty obvious how important managers' linguistic skills are in order to ensure that communication is clear enough so that relationships between France and Germany remain good and to avoid a lapse in communication that would have negative effects on the running of the group.

Speaking the language and being familiar with the culture of the country makes integration easier. People having jobs with responsibilities have often spent time abroad during their time at school or university. Mobility is also a key factor required to access managerial jobs in international groups nowadays. In this way, a Sales Director working in France in the German company JUNGHEINRICH says that the German area manager above him who was sent from the Head office to the French subsidiary did not have any problem to integrate. He explains :

"Those who have worked here have been to France before, like our Sales and Marketing director who studied in Montpellier for two years. They can speak languages really well and the reason is the fact they often speak them abroad. This helps to learn a language quickly, knowing the culture of the country and slang words. It is clear that living for two years in a country enables you to get to know the culture."

A Sales Director working in France in the German company KSB explains how important it is to speak several languages at a managerial level:

"On demande aux gens d'être multilinguistes [multilingues], *c'est aussi un critère : français, anglais, allemand. Dans ma fonction précédente je cherchais quelqu'un pour encadrer une équipe de dix personnes et j'ai eu beaucoup de mal à trouver quelqu'un qui parlait français, anglais et allemand. Ce n'est pas obligatoire, c'est pratique, l'anglais est primordial, après* [il faut] *une troisième langue comme l'espagnol, l'allemand. L'espagnol, parce qu'on a une usine en Espagne donc en terme de communication c'est assez facile, mais en terme de relationnel et donc en terme d'interculturel, sachant que le siège social est en Allemagne et qu'on a beaucoup de relation avec l'Allemagne, il est clair que dans l'encadrement – on parle d'encadrement et de management- à ce niveau là, il vaudrait mieux avoir des gens qui ont cette capacité à pouvoir parler allemand, mais ce n'est pas un frein au développement des personnes."*

Although this manager says that mastering several languages is not compulsory and that this fact does not harm personal development, he however decided to go on a German course. As he goes one week a month to the Head office in Germany, he can see the surprise his German colleagues have when they state he does not speak German, i.e. the language of the Head office. That is probably the reason why he started this language course.

Confidence and control is vectored by the chosen language of the group

At TOTAL and in both German companies used in this study, KSB and JUNGHEINRICH, people with high responsibilities are not recruited locally, they are chosen by Head Office which sends its directors to management jobs in

its subsidiaries. Confidence plays a big part in this strategy.

TOTAL traditionally places French managers at the head of its subsidiaries, preferably managers who have spent a long time (two or three years) at the Head office in Paris. The group has every confidence in them.

In one of the two German groups established in France, JUNGHEINRICH, the administrative board located in Germany sent German managers to France in order to manage the French subsidiary. According to the person interviewed, the Head office in Germany had no confidence in the way the French staff worked. It wanted to be sure that its instructions would be implemented as it wanted them to be by putting German managers who knew the way a German company functions and who could refer directly to the Head office in German.

Another French manager who works in France in the second German group, KSB, worked in an American company before and is still heavily influenced by the culture of this American company. The most important thing for him at work is "trust" (he used the English word). According to him, trust represents something more than confidence. Indeed, in American groups, the management does not think twice about placing local managers at the head of their subsidiaries because they are much more familiar with the business field of their country, the culture, the habits and conventions. And they do not waste time learning the local language. They can get started immediately.

As we can see, confidence does not have the same meaning in the States as in Europe. Obviously, American companies trust local managers more than European companies do or at least in the companies we studied. American companies are more open to the outside world whereas our German and French companies envisage the notion of confidence in terms of control of their subsidiaries by managers coming from the culture of the group and speaking its language. They are quite self-dependant. In these European companies, confidence is given to people who are familiar with the economic set up and culture of the country the Head office is located in.

This is related to the notion of "uncertainty control" developed by the Dutch anthropologist, Geert Hofstede. The French and German companies taking part in our study seem to show less tolerance towards uncertainty and ambiguity than American companies which are depicted as the following by a Belgian director from TOTAL working in Berlin:

> *"Je crois que c'est important de changer, si on veut vraiment croître à l'étranger, il ne faut pas systématiquement que le patron soit un Français ou un Allemand. Et je crois que c'est en train de changer parce qu'ils ont aussi compris que ce n'est pas la meilleure solution d'avoir un Français dans notre filiale japonaise. Car le temps qu'il apprenne la mentalité, la culture, les coutumes japonaises, ou bien il doit se marier avec une japonaise et ça prend cinq ans, de toute façon on doit changer de boulot tous les trois ou quatre ans, c'est inutile d'envoyer un Français ou un Allemand sur place. Je trouve que les Américains font beaucoup mieux, ils ne se posent pas de questions. C'est mieux aussi avec la politique des ressources humaines qui est européenne* [...] *C'est peut être positif d'un côté mais pour se développer agressivement à l'étranger, en Chine ou en Inde je crois qu'il faut absolument qu'on travaille avec des gens qui sont sur place.* [...] *On se connaît pas, on se méfie. Bien sûr je ne dis pas que l'autre extrême c'est toujours le meilleur non plus, parce que c'est vrai quand on*

va dans un pays on comprend pas, on a peut être beaucoup moins de moyens de contrôler. [...] *Si on va de plus en plus vers les structures américaines ça nous permettra aussi de mettre un indonésien à la tête de la filiale Total en Indonésie. Aujourd'hui c'est un peu entre les deux* [...], *ils* [le groupe] *essaient de trouver un manageur, ils le prennent deux ans à Paris pour qu'il soit formé, pour qu'il parle la langue aussi et après il est renvoyé comme étant manager. Bon c'est un peu entre les deux et ça je trouve plutôt bien cette évolution."*

Blandine Vanderlinden explains that in a culture which tends to strongly avoid uncertainty, there is a tendency to increase rules and to promote social conformism; the tendency to consensus is also strong in such a culture, making deviant behaviours unacceptable. In a culture showing more tolerance towards uncertainty, individual behaviour is not controlled as much and there is more opportunity to develop personal initiatives [13]. According to G. Hofstede, countries with a strong feeling of uncertainty can be considered as hermetic countries [14]. Even if the German and French groups of our study cannot be considered as narrow-minded, they are definitely not so open-minded and confident concerning the international business world as the American groups are. It is the reason why TOTAL for example makes a special point of promoting the internationalisation of the group as it is not something natural. It is perhaps also the reason why one of the key values of this French oil company is "boldness" which implies taking risks and initiatives. It is not easy either. Putting this idea, which seems rather American, into practice tends to be problematic for several managers of the group. They find it difficult to take into account the fact that being a manager implies avoiding risks as well as having to take some at the right time as it is required of a bold manager. Anthropologist Gregory Bateson and psychologist and philosopher Paul Watzlawick from the Palo Alto school worked on a theory called "double bind" which tends to explain those contradictions in communication. Besides, a French Department Head working at TOTAL in Berlin speaks about *schizophrenia* [15] to describe his work as a manager in this group concerning his attempts to implement this value. As we can see, TOTAL faces a problem regarding the transfer of values which are American and are not inherent to French culture, "boldness" being obviously incompatible with the corporate culture of the French group. TOTAL avoids uncertainty (does not take the risk of losing control) by controlling its subsidiaries through its French managers. That is not the case in American companies.

In consequence, language has become a strategic move in those German and French companies : it is indeed the way the management has chosen to control its subsidiaries. By ensuring that the managers of a company speak the language of the Head office and by putting them at the head of subsidiaries abroad is also

13. Blandine Vanderlinden, « Expliciter l'implicite : A propos des "structures implicites d'organisation" », *Communication & organisation, interculturel et communication dans les organisations*, GREC/O, n° 22, 2e semestre, 2002, p. 106.

14. *Ibid.*, p. 111.

15. *"C'est complètement antagoniste parce que vous ne pouvez pas en même temps avoir le courage de faire quelque chose de nouveau, et en même temps dire bon zéro risque, parapluie, je répète ce qui a déjà fonctionné pendant des années. Donc c'est complètement schizo comme fonctionnement, vraiment.* […] *D'un coté il faut en avoir* [de l'audace] *mais de l'autre on vous demande aussi de ne pas prendre de risque."*

a sign of resistance from those European groups towards the American model. The question we should ask ourselves is how long they will be able to do this for.

Nowadays the trend is more and more towards multilingual communication whether it be at an international level or at home. There are two possibilities to consider when facing this complex situation of multilingualism which are not necessarily contradictory : the first one is to promote the adoption of a *lingua franca*, the most plausible choice proves to be the English language; the second one is to encourage multilingual communication in its different forms and possibilities, allowing mutual understanding [16]. Consequently, it would be judicious to adopt the argument put forward by C. Hagège (p. 53). The linguist is in favour of the promotion of other European languages, the one spoken by the neighbouring country and dominant languages like French or German. To make it become a reality, he advocates a reform of what is practised in our schools today. Adapted to the business world, his thesis is viable : without excluding English, it would be recommended to encourage the learning of the official language of the group people are working in and if possible the language likely to be spoken by most of the people working in European companies. Consequently, we can conclude that learning a dominant language within European companies proves to be judicious because it is efficient.

Bibliography

CHEVRIER Sylvie, 2000, *Le Management des équipes interculturelles*, chapitre 5, « La question linguistique », Paris, PUF, p. 99-113.

HAGÈGE Claude, 2008, *Le Souffle de la langue, Voies et destins des parlers d'Europe*, « L'Europe et l'anglais », Odile Jacob, Paris.

HOUSE Juliane, 2003, "English as a lingua franca: A threat to multilingualism?" *Journal of Sociolinguistics*, 7(4), p. 556-578.

VANDERLINDEN Blandine, 2002 « Expliciter l'implicite : À propos des "structures implicites d'organisation" » , *Communication & organisation, interculturel et communication dans les organisations*, GREC/O, n° 22, 2e semestre (en ligne, 27 mars 2012, http://communicationorganisation.revues.org/2733?lang=en)

16. Juliane House, "English as a lingua franca: A threat to multilingualism?" *Journal of Sociolinguistics*, 7(4), p. 556-579.

Interculturalité et langue universelle au XIXe siècle : *La Tribune des linguistes* (1858-1860)

Francis GANDON
Professeur des universités. Sciences du langage, Université de Caen

> « Monsieur Letellier croit que l'on acquiert des idées par l'étude des langues. Or […] non seulement cette étude ne donne pas des idées, mais […] elle empêche d'en avoir. »
>
> Casimir Henricy, directeur de la *Tribune des Linguistes*, p. 454.

Loin d'intégrer, comme on le sait, une science (une discipline, une technique…) positive, l'approche interculturelle se constitue de failles. Elle prend, plus précisément, acte d'échecs de la communication, auxquels, éventuellement, remédier.

Chacun connaît le fameux « Va te chercher une glace ! », à l'origine, chez un couple mixte, d'une orageuse scène de ménage. L'épouse suggère une douceur à un mari qui ne saisit là que l'insulte : « Regarde donc la tête que tu as ! » On sait à quel point un mot polysémique déroute : précisément *glace*, notamment chez les francisants hispanophones. Didacticiens et psychologues s'accordent, d'autre part, sur le fait que le malentendu linguistique ancre un conflit inconscient bien plus profond, un inconscient à l'affut de telles ambiguïtés, qui constituent en quelque sorte sa *raison de vivre*.

Grande, dès lors, est la tentation d'inventer une langue sans ambiguïté, à relation univoque signifiant / signifié, qui, désamorçant tout conflit, préparerait une sorte de *paix universelle*. Tel est le programme que l'on peut assigner, au XIXe siècle, à un certain nombre de « linguistes » regroupés dans une *Société internationale de linguistique* disposant de sa propre publication : *La Tribune des linguistes*.

On s'interrogera sur un tel idéal de transparence : Révoquant connotations, implicites, connivence, ne résout-elle pas le conflit par le vide ? Par l'évacuation même du culturel ? Il s'agit d'aller y voir de plus près.

La position de principe de la Société de linguistique de Paris

À l'opposé de ceux qui rêvent (ou s'efforcent) de constituer un idiome universel, la *Société de linguistique de Paris* (désormais *SLP*), fondée en 1864, assurant le passage de la grammaire comparée à une linguistique générale encore programmatique (Saussure en sera le secrétaire de 1882 jusqu'à son départ pour Genève

en 1891), exclut de ses statuts, promulgués le 8 mars 1866, toute « communication concernant soit l'origine du langage, soit la création d'une langue universelle » (article 2, *Cahiers Ferdinand de Saussure* [*CFS*], n° 40, 1986 : 125).

Cette langue universelle (désormais LU) se comprend d'abord sur un mode « romantique ». Le jeune Saussure (âgé toutefois non pas de douze ans, comme lui-même le dira, mais de presque dix-sept, donc en 1874, v. Joseph 2012) n'avait pas hésité (entraîné dans une sorte de mouvance admirative par son parent Adolphe Pictet, auteur de flamboyants *Aryas primitifs* [1]) à y goûter dans un « Essai pour réduire les mots du grec, du latin & de l'allemand à un petit nombre de racines ». Les voici, dans leur robe trilitère (2 consonnes, 1 voyelle) et monosyllabique.

KAP : tout ce qui est creux ou recourbé [2]

KAT : cacher, soigner, choyer, préserver, honorer

KAL : ce qui est creux et qui résonne bien

KAR : la tête, la force, etc.

PAT : le sol, ce qui est solide, etc.

PAK : ajuster, agencer, serrer, pincer

PAR : traverser, diviser [23]

PAL : l'agitation, la foule, la sève, la vie, le développement

TAK : l'art, l'industrie, etc.

TAP : ce qui est étouffé dans son développement

TAL : supporter, porter, enfanter

TAR : troubler, mettre en mouvement, en fureur ; détériorer, altérer. (*CFS*, n° 32, 1978, p. 88)

Pictet dissuada l'apprenti linguiste de poursuivre dans cette voie… Or en 1869, Antoni Dufriche, neveu du baron d'Empire des Genettes, dont il garde le titre, demande en vain l'abrogation de la clause liberticide [3]. Il obtient gain de

1. Adolphe Pictet, *Les Origines indo-européennes ou Les Aryas primitifs. Essai de paléontologie linguistique,* 2e éd., Genève, 1877 (1re éd. : 1856-1863). Recension de Saussure dans le *Journal de Genève* des 17, 19 et 25 avril 1878. Il en reparlera dans son IIIe cours.

2. V. Joseph Bouzeran (1799-1868) : « Tout mot se réduit au mot type KPT, *caput*. Le mot *caput* existe seul […] et tous les autres n'en sont que des synonymes. » (Queneau 1938 : 775)

3. Le *Bulletin* de la Société (1871) mentionne sobrement : « M. le président, au nom de la Commission chargée de réviser le règlement, rend compte d'une proposition de M. Dufriche-Desgenettes qui redemande la révision de l'article 2 des statuts, portant :

« La Société n'admet aucune communication concernant, soit l'origine du langage, soit la création d'une langue universelle. »

M. Dufriche-Desgenettes, quoique faisant partie de la Société depuis sa fondation, déclare avoir été étranger à l'adoption du susdit article.

La Commission, étant chargée de la révision du règlement, et non de la révision des statuts, ne peut que donner acte à M. Dufriche-Desgenettes de sa réclamation. »

(Le *Bulletin* poursuit sur une note de M. Brachet sur l'« étymologie du mot *blouse* ». Il est précisé que « MM. Dufriche-Desgenettes et Gaston Paris présentent sur ce sujet des observations »).

L'idée première de la fondation d'une société pour l'étude de la linguistique est due à MM. de Charencey et Antoine d'Abbadie. MM. Alexandre Chodzko et Schœbel se joignirent à eux : leur première réunion eut lieu chez M. d'Abbadie, le 28 mai 1863. À ces messieurs se réunirent successivement MM. Robiou, Mowat, Steingass, Derenbourg, le docteur Fournier, Tournier, Léger, Judas, Rudy, Dufriche-Desgenettes. À partir du 8 février 1864, des lectures furent régulièrement données à la Société.

cause puisque les versions ultérieures des statuts ne mentionnent plus l'interdit. En pratique, toutefois, les deux thèmes restent largement exclus de la *Société de Linguistique de Paris.*

Curieux personnage, ce baron (1804-1878). C'est lui qui invente le « phonème » et le propose à la Société de Linguistique de Paris dans un exposé du 24 mai 1873 comme équivalent français du *Sprachlaut* d'Hermann Paul. Le terme est repris d'abord par L. Havet, puis par Saussure dans son *Mémoire sur le système primitif des voyelles dans les langues indo-européennes* de 1878 (à ne pas confondre avec le mémoire précité). Ce n'est qu'en 1957 que Godel lui rend justice sur ce point[4]. On comparera avec l'invention contemporaine du terme par Jan Baudouin de Courtenay[5] : « Un phonème est une unité phonétiquement indivisible dès lors qu'on prend comme point de vue la possibilité de comparer les parties phonétiques du mot » (*Nekotorye otdely*, p. 69, cité par Jakobson 1973 : 215). Et aussi : « équivalent psychique du son » (*ibid.* : 253), Le « psychique » est ici une sorte de *milieu* permettant au concept d'osciller d'une acception substantialiste à une acception purement différentielle. Il est cocasse de constater que la linguistique de langue allemande semble avoir abandonné le terme originel *Sprachlaut*, pour se rabattre sur *phonem*, qui en était issu (*Laut* continuant à pouvoir être utilisé comme « phonème »).

Dufriche, quoique l'un des pères fondateurs de la Société, mais autodidacte et amateur, ne sera guère considéré par ses collègues[6]. Il reste pourtant fidèle à la doctrine de la *SLP*, dont l'article premier précise : « La Société de Linguistique a pour but l'étude des langues, celle des légendes, traditions, coutumes, documents, pouvant éclairer la science ethnographique. Tout autre objet d'études est rigoureusement interdit », mais n'en reste pas moins voué à un fort tropisme lié à la langue originelle et à l'origine du langage. N'a-t-il pas déjà correspondu avec l'association rivale, quoiqu'antérieure de quatre années et à l'existence météorique : *La Tribune des linguistes* (désormais *TL*), dont la couverture affiche des objectifs très éloignés de ceux de la *SLP* ?

La préoccupation d'une langue universelle

Il faut entendre, sous le vocable *Société internationale de linguistique*, une *société pour la langue universelle* – à ne pas confondre avec l'actuelle SIL, faux-nez du *Summer Institute of Linguistics*, organe autant baptiste qu'enthousiaste de description des langues africaines, très modérément francophile et d'une francophonie carrément douteuse.

Quels sont les objectifs et les modalités de l'établissement d'une telle LU ?

4. Des travaux jusque-là inconnus d'Antoni démontrent une utilisation du terme plus tôt qu'on ne croyait : il est attesté dans des manuscrits de mars 1865, mais apparemment la publication du premier article dans lequel il apparaît sera retardée jusqu'à 1868. Il est possible que Dufriche n'ait pas « inventé » l'expression lui-même mais qu'il l'ait empruntée, au moins indirectement, au philosophe bulgare Petâr Beron (1799-1871) ; Beron l'avait utilisée quelques années auparavant pour désigner le côté phonique d'un mot. Cet usage pourrait aussi être la raison pour laquelle quelques auteurs postérieurs ont employé le terme *phonème* pour « séquences de sons ». Voir sur ce point Amacker 1987.

5. Qui invente aussi le terme de *morphème*.

6. E. Koerner, "A Minor Figure in 19th-Century French Linguistics : A. Dufriche-Desgenettes", *Phonetica,* n° 33, 1976, p. 222-231.

LA

TRIBUNE

DES LINGUISTES

PHILOSOPHIE DES LANGUES,
ÉTUDES PHILOLOGIQUES, QUESTIONS GRAMMATICALES,
REFORME ORTHOGRAPHIQUE, ALPHABET UNIVERSEL, [7]

LANGUE UNIVERSELLE

Sous la direction de

M. CASIMIR HENRICY
Secrétaire général de la Société internationale de Linguistique

Dans le deuxième rapport du *Comité de la langue universelle*, on comprend que cette dernière comporte deux traits : « grand alphabet, grande langue utilitaire » (Erdan, I, 78) ; « instrument pratique, vulgaire, quotidien de rapprochement entre les nations » [nous sommes donc ici aux antipodes du symbolisme]. L'objectif est bien, en partie, d'ordre interculturel, mais cette fois en tournant le dos à la dimension romantique qui était associée à la LU — laquelle est cette fois voulue *rationnelle, philosophique et analytique*. Cette orientation est le seul moyen de pénétrer dans la « terre promise de la civilisation ».

Selon Letellier (de Caen, ex-régent de rhétorique à Lisieux, nous verrons qu'il y en a un autre), la LU est une langue « sans équivoque ni erreur » (p. 343). Elle ne veut « rien devoir au hasard » (p. 344), faute de quoi elle deviendrait « la mire des langues franques » (ici, *linguae francae*, sabirs). En effet, « livrée au hasard », la parole « engourdit la pensée » (*TL*, n° 7, avril 1859). Il s'agit donc d'une langue exacte (dépourvue d'équivoque), mercantiliste, nomenclaturale et apriorique.

Ses promoteurs ne sont cependant pas naïfs au point de la vouloir immortelle. Simplement, si j'ai bien lu Letellier, il s'agirait de mourir dans l'ordre :

7. Avec, en 1859-1860, pour la seconde et dernière année, l'adjonction suivante : PHILOSOPHIE DES LANGUES ET THÉORIE DU LANGAGE, QUESTIONS GRAMMATICALES ET LITTÉRAIRES L'adresse également transhume du 11, Rue du Four-Saint-Honoré, au 3, Rue de la Poterie-des-Arcis.

> On a le droit d'être profondément surpris en voyant les langues naître, subsister et mourir sans qu'aucun ordre ni aucune méthode aient présidé à leur formation, à leur développement et retardé le moment où elles doivent s'éteindre. (*TL*, n° 3 déc. 1858, p. 139)

La formulation ne permet pas de savoir si la LU freine l'évolution botaniste d'une langue à la Schlegel et à la Von Schleicher – Saussure parlera d'« illuminés » à leur endroit – conception combattue frontalement par les néogrammairiens.

Ordre et méthode. Il s'agit, pour la *Tribune*, d'une part de minorer, voire nier les découvertes de la linguistique indo-européenne et de la grammaire comparée ; de l'autre de rejeter les conceptions mystiques et myth(étym)ogiques [8], selon des critères à vrai dire fluctuants et non dépourvus d'indulgence. Casimir Henricy (désormais CH) se réserve quant à lui de toiletter le mot par une rigoureuse réforme de l'orthographe, pour lui redonner accès à sa véritable étymologie. Il est secondé dans cette tâche, quoique de façon très différente, par un certain Daulne [9]. Commençons par les exclusions.

Principes de constitution d'une langue universelle : ce qui est à exclure

Les conceptions adamiques

Dès sa première séance (1re année, oct. 1858 - sept. 1859, p. 618), le Comité exclut les soubassements adamiques où retrouver les concepts et racines prébabéliens, comme ossature de l'universalité pressentie. Ces soubassements comprennent, il faut le préciser, une *culture* universelle. Sont concernés :

- l'abbé Latouche, selon qui trois idées fondamentales : *couper, transporter et assembler* – représentées par des onomatopées – constituent les racines de l'ensemble du lexique hébreu (*TL,* n° 1, oct. 1858, p. 22). L'hébreu est, bien entendu, la langue de l'humanité avant Babel.
- Dechaux : le Verbe est un *reflet divin* (p. 26). Il existe une linguistique *divine* inénarrable.
- Letellier d'Amiens : la langue mère est le gaulois ; chaque mot y exprime une phrase par l'arrangement de ses lettres. Passé dans d'autres langues, il n'a plus qu'une valeur de convention. *Rat* : animal taré et rongeur ; *chat* : animal charmant et attachant ; *Athènes* : attachée aux sciences, aux arts et aux belles-lettres (p. 34-35) [10].
- M. Vaillant, « de Bucharest », selon qui la LU existe, il suffit d'en réunir les éléments épars : racines, onomatopées, étymologies et symboles, « c'est-à-dire […] tout ce que nous avons rejeté » (p. 35). Précision d'un rigorisme étrange car en réalité la *Tribune* ne rejette pas, loin de là, onomatopées et étymologies (on le verra) – mais effectivement l'affirmation est exacte concernant les symboles. (Un autre passage est en revanche moins sévère pour le Bucarestois.)

8. Nous empruntons ce mot-valise à Blavier.

9. Professeur retraité et bibliothécaire, citoyen d'Alençon. Henricy est fonctionnaire municipal.

10. Dans ses *Enfants du limon*, Queneau trouve le même principe dans le *Dictionnaire d'étymologies gauloises* de Desdouitz de Saint-Mar (il faut toutefois passer par l'anglais). Fleuve = FL-EV-V-E = *Flowing every vast end* = tout grand bout de courant (p. 775).

Le deuxième rapport (*TL,* n° 2, nov. 1858) précise qu'il s'agit de rejeter tout ce qui, de près ou de loin, ressortit au « système complètement inadmissible » de Court de Gébelin et de De Brosses (et A. Smith ! [11]) ; rappelons ce système : il existe un juste rapport entre noms et objets ; les rapports entre noms et idées sont *nécessaires*. Toutes les langues sont des dialectes d'une langue primitive puisée dans la nature. Les différences entre langues se réduisent à des différences de prononciation, de valeur, de composition, d'arrangement ; on peut ramener chaque langue à la primitive, en rétablissant chaque mot d'après ces différences.

Notons cependant que ces dernières conceptions étaient d'un adamisme en quelque sorte laïcisé : la langue primitive, pour n'avoir pas été établie par convention, n'en est pas pour autant un cadeau du Ciel : elle est *prise dans la nature* (*TL*, n° 2, nov. 1858, p. 75). Difficile de trouver une transparence interculturelle plus parfaite.

Les conceptions empiriques et apostérioriques

- Le *Monopanglotte* de M. Gagne [12] est jugé un « grotesque idiome, composé de mots pris dans toutes les langues mortes et vivantes » (p. 35). Les noms se déclinent en *a* et *us*, les adjectifs en *ens*. D'où des propositions telles que *waistcoatus*, *corrazonus*, *templumus* – avec *-um* désinence neutre du latin + le *us* de M. Gagne. Ce dernier est exclu du Comité dès la première réunion.
- À côté de langues « bricolées » se pose le choix, tout à fait rassis, d'opter pour une langue existante ayant vocation à l'universalité. (*TL,* n° 7, avril 1859, p. 365). *La Tribune*, il est vrai, ne s'y attarde pas trop, évoquant l'impossibilité d'adopter une langue vivante comme l'anglais : ce serait un monopole sur les idées, les opinions et les principes de tous les pays du monde. La langue choisie devrait payer un « large tribut » [13] (p. 385-386).

On voit que la manie de l'anglais, monomanie aujourd'hui, pointait déjà du nez. Pas suffisamment, toutefois, pour être retenue. Voilà pour les exclus. Bénéficient d'une étrange indulgence d'autres proposition ni plus ni moins fantaisistes que celles exprimées ci-dessus [14].

11. On apprend donc au détour d'une ligne que l'illustre économiste ne dédaignait pas de myth(étymo)logiser…

12. Queneau évoque dans deux pages de ses *Enfants du limon* (p. 872-873) un certain Paulin Gagne, inventeur en 1868 de la « philanthropophagie », savoir le fait de livrer en partie ou totalement son corps à autrui pour résoudre le problème de la famine universelle. Ces scènes d'anthropophagie rituelle auront lieu Place de la Concorde. Est-ce le même Gagne ?

13. Bien vu ! Selon un rapport de l'économiste suisse F. Grin de 2005, commandité par le Haut Conseil de l'Éducation, la rente de situation dont bénéficie l'anglais (avec la complicité active ou passive des organismes et « élites » francophones) rapporterait au Royaume-Uni au moins 10 milliards d'euros par an [sans doute davantage aujourd'hui, 2012]. Il n'est toutefois pas question pour lui de payer un quelconque « tribut » ! V. Ch.-X. Durand 2010.

14. La *TL* a parfois d'étranges indulgences pour de purs « symbolistes », à qui elle ouvre ses colonnes, comme l'« auteur inconnu » d'une « science de la parole » : « Je vis que les langues, elles aussi, sont faussement comprises ; qu'en elles sont tout à la fois la vérité et l'erreur, et qu'au-delà du sens connu, il y a dans tout mot, un sens inconnu, initiatif [sic], primitif, dont les significations ne sont que des analogies. » fév. 1859, p. 253. *Idem* pour le Turinois B. Castiglia, qui anticipe semblablement R. Ghil, et son *Traité du Verbe* (1886).

Coi (se tenir *coi)* → tranquille.
Coût *(coût* de la vie) > dépense.
Croc > crochet.
Dam (à son plus grand *dam)* → dommage.
Dive (la *dive* bouteille) > divine.
Docte > savant, etc.
Erre « train, allure » (à grand *erre*, à belle *erre*, casser l'*erre*, revenir à ses premières *erres* ; suivre, aller sur les *erres* de qn.) → errements, qqf. terres, airs.
ÊÊtres (les *êtres* de la maison) → abords.
Faix (plier sous le *faix*, le *faix* des ans ; porte*faix)* > charge.
Fat > prétentieux, etc.
Fin > but.
Font *(fonts* baptismaux) → fontaine.
For (dans son *for* intérieur) → juridiction.
Fors (tout est perdu *fors* l'honneur) → excepté.
Fur (au *fur* et à mesure) → prix, marché.
Gars > garçon.
Gent (la *gent* marécageuse ; le droit des *gens)* → nation, peuple.
Gent (une *gente* demoiselle) → gentil.
Gré (à son *gré*, au *gré* de, savoir *gré*, de *gré* à *gré*, de *gré* ou de force) → volonté.
Guise (à sa *guise*, en *guise* de) → manière.
Hart (sous peine de la *hart*, la *hart* au col) → corde.
Havre (le *havre* du salut) > port.
Hére > pauvre hère.
Heur *(heurs* et malheurs, avoir l'*heur* de) → bonheur, qqf honneur.
Hoir (conservé comme terme juridique) > héritier.
Hui → aujourd'hui.
Huis (à *huis* clos) → porte.
Ire (l'*ire* de Dieu) → colère.
Jà → déjà.
Jeun (être à *jeun)* > jeûne.
Lacs (tomber dans le *lacs)* → lacet.
Lai (frère *lai)* → laïque.
Laps *(laps* de temps) > durée, délai.
Las > fatigué.
Leu (à la queue-*leu-leu)* → loup.
Leurre > illusion, tromperie.

Henri Frey, La Grammaire des fautes, *p. 80*

Lice (entrer en *lice)* > terrain.
Lie (faire chère *lie*, cf. *liesse)* → joyeux.
Liesse (en *liesse)* > joie.
Lot > part, parcelle.
Maint *(maintes* fois, à *maintes* reprises) > beaucoup.
Mont (par *monts* et par vaux, *monts* et merveilles) > montagne.
Moult (être *moult* vaillant, avoir *moult* argent) → beaucoup, très.
Noise (chercher *noise)* → dispute.
Oing (vieux *oing)* → onguent.
Oncques (je n'ai vu *oncques* si méchant homme) → jamais.
Ores (d'*ores* et déjà) → maintenant.
Ost → armée.
Pecque (A-t-on jamais vu deux *pecques* provinciales... Mol.) → pécore.
Pie (faire œuvre *pie)* > pieux.
Plaid (ne rêver que *plaids* et bosses) → plaidoyer.
Plain (de *plain* pied) → plan, uni.
Prin, prime (de *prime* abord, de *prime* saut, *prime* jeunesse, algébr. a'b') → premier.
Prou (peu ou *prou*, ni peu ni *prou)* → beaucoup.
Queux (maître *queux)* → cuisinier.
Quiet (une âme *quiète)* > paisible.
Quint (Charles-*Quint)* → cinquième.
Rais (les *rais* du soleil) → rayons.
Rets (prendre qn. dans ses *rets)* > filets.
Rez *(rez*-de-chaussée) → à ras de.
Ris (les jeux et les *ris)* → rire.
Sauf (avoir la vie *sauve*, l'honneur est *sauf*, sain et *sauf)* > sauvé.
Saur (hareng *saur)* → desséché.
Seing (sous *seing* privé) → signature.
Sire → sieur → monsieur.
Sot > stupide, etc.
Us *(us* et coutumes) → usage.
Val (par monts et par *vaux)* > vallée.
Vis *(vis-à-vis)* → vue, face, visage.
Voire *(voire* même ; dites, voyons *voire)* > donc.

Henri Frey, La Grammaire des fautes, *p. 81*

Réfutation de la discipline indo-européenne et affirmation d'une culture universelle

Une LU apriorique se doit de réfuter toute « langue-mère », s'établît-elle selon des lois (le traité fondateur de Bopp remonte à 1816). D'où une attitude aussi hargneuse que dépourvue d'un fondement critique même minimal à l'encontre de la discipline. Ainsi apprend-on de Henricy lui-même que, d'après Victor Jacquemont, il n'existe qu'une dizaine de mots « qui soient les mêmes en sanscrit, en arabe, en grec ou latin » (*TL,* n° 1, p. 276). (On ne voit guère ce que l'arabe vient faire ici.) La thèse sanscritiste, d'ailleurs, reviendrait à soutenir l'opinion insoutenable que les Asiatiques aient enseigné à parler aux Européens (mars 1859, p. 327). Toutefois, si l'on tient tant aux Aryas, allons-y ! Casimir se fait fort de retourner comme un gant l'argumentation, tout en montrant à visage découvert une celtomanie invétérée (p. 328-329) :

> Nous voudrions néanmoins faire comprendre aux partisans de l'antériorité de la prétendue langue arienne, du sanscrit ou de l'hébreu, que le jour où il pourrait nous convenir de nous placer sur leur terrain et d'adopter leurs procédés, de changer comme eux les voyelles et les consonnes des mots, il ne resterait plus rien de leur argumentation […] Voici par exemple ce que nous pourrions faire, sans rien changer aux mots, si nous voulions prendre le contre-pied des opinions que nous combattons. On a lu dans les anciens livres de l'Inde, que ce pays a été conquis à une époque fort reculée par un peuple nommé *Aryas* ou *Aryans* ou *Arians* (pourquoi l'y ?) venu du nord-ouest. De là on a conclu qu'il avait dû y avoir une contrée appelée *Arie* ou *Aria*, que l'on place gratuitement dans la Perse ou au nord de la Perse. Eh bien ! *Aria* et *Arians* n'ont une signification que dans la langue gauloise, usitée encore dans une vingtaine de départements de la France. *Aria* signifie grand bruit avec tumulte et aussi embarras, grand remue-ménage. Les Aryans sont donc ceux qui s'avancent tumultueusement en faisant un grand bruit et l'on doit convenir que cette épithète s'applique merveilleusement aux conquérants en général et à des conquérants gaulois en particulier. Aucun peuple n'a jamais été plus bruyant et plus vantard dans ses expéditions. En outre, ils devaient nécessairement arriver dans l'Inde par le nord-ouest, après avoir tourné le Pont-Euxin. […] À notre avis, on se donne beaucoup de peine pour chercher bien loin ce que l'on pourrait rencontrer chez nous sans difficulté. Cela nous paraît tellement évident, que nous ne désespérons pas de voir prouver avant peu que les Gaulois buvaient du vin à l'époque où l'on prétend que Noé planta la vigne […] Dès les temps les plus reculés, les Gaulois durent donc avoir une langue riche, abondante, belle, souple, harmonieuse, se prêtant à tous les caprices de leur esprit mobile.

Il s'agit d'une langue aux mots évidement monosyllabiques, comme il se doit pour toute langue des origines.

Autre argument, toujours du rédacteur en chef : l'apparence d'antériorité de la langue aryenne du fait de l'écriture. Lui objecterait-on que les « lois » détectées sont essentiellement phonétiques, alors, pirouette : J. Grimm n'a découvert aucune loi (*TL,* n° 9, juin 1859, p. 441). Il existe, certes, des « permutations de lettres » [15], mais à chercher « dans des différences d'organisation

15. Notons ici que le départ entre graphie et phonie n'est pas précisé, et que la métathèse, d'ordre, pour eux, « psychologique », est considérée comme un phénomène secondaire de changement phonétique par les néogrammairiens, notamment Osthoff et Brugmann. Cf. André Jacob, *Genèse de la pensée linguistique*, Paris, Armand-Colin, 1973.

physique » ou plutôt « dans des vices d'organisation […] les efforts que font pour parler des races mal douées sous le rapport de la parole, comme le sont, par exemple, la race anglaise et la race allemande. » (On se demande ce que viennent faire ici ces peuples germaniques !)

Du reste une sérieuse alternative au gaulois est proposée par Daulne dans une lettre au départ admirative sur les Aryas de Pictet (n° 12, août 1859, p. 543). Cependant vient la rétractation : on se trompe en faisant du sanscrit un point de départ ou d'arrivée (?). Puis l'affirmation : le vrai point de départ est l'hébreu (p. 544). Enfin, la synthèse conciliatrice : « Je ne vois pas de raison pour refuser aux Sémites une origine arienne. » Et l'explication des différences :

> Pourquoi le sémite diffère-t-il tant du sanscrit, n'en a-t-il pas la richesse, la grammaire ? C'est, suivant moi, que Shem est sorti de l'Arie, alors que la langue n'avait pas reçu encore tout son développement. (p. 553)

Ce qui entraine une protestation de Casimir : c'est aux idiomes de la Gaule qu'il faut revenir (p. 554).

Dès que l'on quitte le domaine indo-européen, pas d'espérance, on le voit, hors du tandem obligé gaulois – hébreu [16]. Est donc considéré comme un article de foi l'existence d'une culture primitive unique, que telle ou telle civilisation incarne plus ou moins. Vue synchronique ou plutôt achronique : on s'explique la détestation de la discipline indo-européenne.

Le point de vue du Président de la *Société Internationale de Linguistique*

Le point de vue d'Henricy procède d'une réforme de l'orthographe [17]. Son point de départ n'est pas sans analogie avec ce que dira plus tard Saussure (la graphie comporte des aspects « tératologiques ») – avec une conclusion différente. S'il convient, pour le Genevois, de concevoir le réel de la langue comme essentiellement phonique, CH adopte le syllogisme suivant : débarbouillant le mot indûment étymologisé, la réforme lui permettrait de retrouver une étymologie « réelle » [18]. La conclusion cependant manque, reste elliptique : construire à partir de là une LU ? Ce n'est pas précisé. Contradiction évidente de cet intérêt avec le rejet, ailleurs, de l'étymologie, rangée avec les onomatopées et les symboles dans « tout ce que nous avons rejeté ».

16. CH ne peut s'empêcher de manifester un léger dépit lors de l'attribution du Prix Volney à Johann Karl Eduard Buschmann (1805-1880), deutscher Philolog und Bibliothekar pour *Die Spuren der aztekischen Sprache im nördlichen Mexico und höheren amerakanischen Norden aufgesucht* (Berlin 1859). Le savant allemand a été préféré non seulement à A. Pictet (ce qui est encore acceptable), mais surtout aux auteurs respectivement d'un *Dictionnaire étymologique grec-français* et d'une *Analogie de la langue des Francs avec le sanscrit* (n°12 sept. 59, p. 619), ce qui l'est évidemment beaucoup moins. Profitons-en pour rappeler que la thèse d'une affiliation directe entre grec et français est couramment soutenue en linguistique fantastique. Quant à la « langue des Francs », je me méfie : quelque part dans sa *Tribune*, CH en fait purement et simplement la… *lingua franca* (sabir méditerranéen à base d'espagnol, d'italien, de français et d'arabe). Il n'est pas absolument clair que CH ait en tête le distinguo entre ce sabir et le *francique* (actuel dialecte lorrain).

17. La tribune comporte un intéressant *historique* de la réforme de l'orthographe (CH). C'est, avec certains travaux de dialectologie et de lexicologie (langue des marins, par exemple) ce qu'il y a de plus rassis dans l'ensemble.

18. Ce qui est la conception de Letellier : pour qu'un mot exprime réellement une idée, il faut que l'analyse de ce mot renferme l'analyse de l'idée que ce mot représente (p. 141). On en revient au mot-phrase ou au mot « champ sémantique » à la Letellier (d'Amiens) et à la Desdouitz de Saint Mar. Rappelons que le principe : une lettre = un son (donc l'incapacité à syllaber) relève des aphasies graves.

Signalons aussi l'aspect *pratique* de la réforme : si l'orthographe en était simplifiée, tout le monde parlerait français. « À la dernière séance de la Société internationale de Linguistique (6 janvier 1859), un linguiste italien, M. l'abbé Bassiaco, s'est exprimé sur ce sujet en ces termes : "*Le français parlé est une langue angélique, le français écrit une langue diabolique*." ; il était impossible de résumer d'une manière plus vraie, plus énergique et plus concise l'opinion générale des étrangers à cet égard. » (CH*, TL*-I, févr. 1859, p. 251). Proposition assez simpliste, qui vise à favoriser la transparence de l'échange.

Quant à l'intérêt pour l'étymologie en général, elle privilégie les rapports fondés sur la plus frêle paronomase[19]. Voici un échantillon de relations non ésotériques agréées (au moins tacitement) par le maître – nous retrouvons Daulne, pour qui tout vient de l'hébreu[20] (*TL,* n° 7, avril 1859) :

Hébreu : *zarah* : semer ; lat. : *sero* je sème (p. 354)
habash : enfermer ; frçs : *cabas*
heil : force, vigueur ; allemand : *heil!* santé
hamar : rougir en bouillant ; frçs : *homard* (p. 355)
qiriah : ville ; bret. : *ker*, ville[21]
qra : crier ; frçs : *crier*
kun : se tenir droit ; lat. : *canis*, picard : *kien*
macar : vendre une fille ; frçs : *maquereau*
rum, *rom :* être haut, grand, puissant, glorieux ; lat. : *Roma*
salap : pervertir ; frçs : *salope*
sepal : vase, bassin ; frçs : *sébile*
pascha : se révolter ; frçs : *péché*
qum, *qom* : avancer ; angl. : *to come*
thur : ordre, série ; frçs : *tout*
thacc : léser, déformer ; frçs : *tacher, toqué*

(« Vocabulaire étymologique de la langue française d'après une nouvelle méthode »)

Un Daulne qui se permet de dauber un certain Delâtre qui, il est vrai, fait dériver de l'hébreu *âp*, « obtenir, atteindre », des mots assez inattendus :

Latin *adeps* graisse, *pupis*, poupe, *opacus*, opaque, copule, *proprius*, *optare*, *properare*, se hâter.

Ménage et tous les étymologistes sont surpassés. (p. 403)

Parole d'orfèvre !

19. On doute en revanche qu'il aurait considéré une relation de type **DWO / arm. ERKU,* démontrée par Meillet – relation dont on sait qu'un myth(étymo)logiste version africaine comme Th. Obenga (1993) la rejette comme « ésotérique ». Le raisonnement implicite de nos braves semble être le suivant : la langue, dans ses changements, reste rationnelle, *donc* accessible à une saisie empirique.

20. CH abonde en ce sens : certains mots hébraïques ne se comprennent que par référence à la langue des aïeux. *Raca :* p.p. du verbe *racar*, vomir (racaille) (p. 278). *Raca* est effectivement un hapax intraduisible du Nouveau Testament, dont le sens conjectural est désigné par CH.

21. J'y ajoute le wolof *keur* (kër), maison.

Retournons à la réforme. « Les langues parlées de temps immémorial par Bardes et Druides sont monosyllabiques et agglutinatives donc nécessairement antérieures au sanscrit, au grec, au latin ; etc. » (CH, *TL,* n° 8, mai 1859, p. 416)… Cela reviendrait à dire dans le cas contraire que « les broderies sont antérieures à l'étoffe qu'elles recouvrent » (p. 418). Le *terminus ad quem* de la recherche est donc, vraisemblablement, les mots-monosyllabes.

Inférence étonnante : « Il est généralement admis que les langues ont commencé par être monosyllabiques, si bien qu'on peut hardiment soutenir que celles qui renferment le plus de monosyllabes sont les plus anciennes » (CH, « Traité de la réforme de l'orthographe », *TL*, fév. 1859, p. 275)

Situation étonnante : elle décrit l'état du français des XIIe-XIIIe siècles au terme d'une érosion phonétique telle qu'il lui faudra refabriquer ses mots [22]… à l'aide de l'étymologie, ou d'emprunts (*figue* remplaçant *fie*), et… du chinois, auquel Letellier (de Caen) voue précisément, dans le même cadre épistémologique, une admiration sans borne :

> On prend ici à dessein des mots chinois, non-seulement parce que ce peuple a conservé les vestiges de son langage originel et monosyllabique, mais parce qu'il fait mieux comprendre comment on a pu passer, à l'aide d'une intonation, du nom propre au nom commun. En effet il a deux registres pour nuancer sa voix : un haut, l'autre bas ; dans chacun d'eux il distingue quatre tons : ordinaire, s'élevant, s'abaissant, bref ou sec. Il est remarquable ici que les deux noms du chien soient pris dans les sons du haut avec le ton *qui s'élève*, ce qui rappelle la manière dont on s'adresse à cet animal en l'appelant par son nom : en revenant à l'intonation ordinaire *hun* ou *hô,* il était aisé de déterminer le nom commun. (p. 131, n.)

Voici donc notre troisième larron s'invitant aux côtés du gaulois et de l'hébreu comme langue « immémoriale » : le chinois. Letellier comme CH se gardent évidemment ici d'en évoquer la graphie : la réforme a ses limites… ou ses pudeurs.

Charles-Louis-Augustin Letellier et l'abbé Bonifacio Sotos Ochiendo

Ce qu'on vient de voir ne peut cependant satisfaire CH. Une orthographe et une étymologie parfaitement univoques ne sauraient être qu'artificielles, respectant l'exactitude mathématique de l'univocité [23]. D'où l'intuition que la LU à venir relève d'une science documentaire et taxinomique où chaque *lettre* correspondra à un *concept*. C'est pourquoi il ouvre très généreusement les colonnes de *La Tribune* à deux chercheurs abondant en ce sens : Charles-Louis-Augustin Letellier (de Caen) et l'abbé Bonifacio Sotos Ochendo (de Madrid).

Je me base, pour le premier – dont on vient de voir une autre facette – sur un ouvrage de vingt-deux ans postérieur [24] : *Le mot Dieu. Étude philologique sur la*

22. Concernant la déréliction française, la liste donnée par H. Frei (1929 [2007], p. 80-81) est, dans un certain sens, éloquente.

23. D'où la philippique de CH à l'encontre des langues à flexions : « produits monstrueux de civilisations bâtardes, obscurs labyrinthes de difficultés grammaticales créées à plaisir » (p. 418). De fait, l'***i*** d'*amic**i***, marque indécomposable de pluralité, de masculin et de nominatif, constitue une pure tératologie dans la perspective choisie.

24. Ce qui en dit long sur l'opiniâtreté du panglosse.

pensée, la raison et la vérité relative. Suivie d'un épilogue qui éclaircit quelques difficultés. Et d'un appendice à l'adresse des libres-penseurs, Caen, 1880. Voici quelques spécimens de la philologie de l'avenir.

Soit : a = animal ; b = mammifère ; o = carnassier ; t = digitigrade insectivore ; d = digitivore carnivore ; e = hérisson ; u = épagneul, alors [25] :

âbote = hérisson

âbodâv = épagneul

âbodu = chien de chasse

âbodug = chien courant

âbodud = braque

Une certaine tolérance pourra être concédée à l'anglais, « qui a l'habitude de réduire les mots » (autobus → bus) [26]. D'où *du*, pour *abodu*, *dug*, *dud*…

Un autre corpus ouvre des perspectives encore plus enthousiasmantes [27] (pages suivantes).

Quant à notre abbé madrilène, c'est en français qu'il publie, en 1859, un projet intitulé *Essai de nomenclatures chimiques conformément au projet de langue universelle* (à partir de la classification de Regnault) dont voici quelques spécimens (*TL,* n° 10, juillet 1858, p. 488) :

ABABA : oxygène
ABAGA : calcium
ABANA : zinc
ABAJA : thorium
ABAJU : dydime (?) [28]

On pourra s'interroger sur l'enthousiasme de CH puisque le deuxième congrès avait donné l'exemple d'un certain Delormel qui, en 1795, avait déjà ébauché une LU d'inspiration documentariste, avec ces exemples : *ava*, grammaire, *aval*, petite grammaire, *avan*, plus petite grammaire, *avag* très petite ou la plus petite grammaire ; *avam* grande grammaire, *avaf* plus grande grammaire, *avac* très grande ou la plus grande grammaire. « Tous l'ont imité » conclut le secrétaire (p. 84). Parole d'orfèvre.

25. Je me perds en conjectures sur la signification de l'accent circonflexe.

26. La naïveté de notre panglosse est telle qu'il ne se rend pas compte que, par cette incise, la *naturalité* de la langue, chassée par la grande porte, revient par la fenêtre.

27. Le courrier de Letellier à la *Tribune* ne manque pas d'obscurités. Dans une note (p. 141, n. 2), il semble se placer dans la perspective où le genre humain dans son entier parlerait la LU, et (ré)apprendrait chacune des langues du monde. S'où la précision : **h** se prononce comme **ch** en français. Ailleurs, il considère que la LU ne pourra jamais être… universelle. Dans l'un des derniers numéros, il précise la LU par l'énumération : Est possible / Nécessairement analytique 448 / Doit être une langue A PRIORI 449 / Ne pourra être parlée et devenir universelle 450. (La réponse de CH : M. Letellier confond les mots et les idées, ne contribue guère à éclaircir le débat…)

28. Je me perds à nouveau…le mot signifie « jumeau » en hébreu (v. Thomas-Dydime).

qui soulageraient la mémoire. Les mots ci-dessus en offrent un échantillon instructif.

Initiale :

a	annonce la manière d'être de l'individu considéré isolément.		individualité.
é	id.	des individus dans leurs rapports mutuels	mutualité.
i	id.	du fait interne en dehors du monde externe. . . .	monde moral.
o	id.	des êtres inanimés ou des objets.	objectivité.
u	id.	de la voix dans l'acte de la parole.	langage.

Avec l'addition d'une articulation, le fait ou la manière d'être devient :

av	L'apparence d'un individu, ce qu'on nomme vulgairement	extérieur.
éd	Ce qui appartient en propre à chacun dans la communauté sociale.	propriété.
ip	Le fait intérieur qui détermine les actes volontaires.	volonté.
ot	Ce qui détermine les faits relatifs à la vue. . . .	visibilité.
uc	Une composition littéraire quelconque . . .	littérature.

Avec un second son, la manière d'être ou le fait devient :

avô	L'apparence extérieure de la face.	figure.
édi	La propriété en ce qui touche la richesse publique ou privée.	finance.
ipê	La volonté qui a pour but de tromper la confiance d'autrui.	trahison.
otu	Nuance particulière produite par le jeu des rayons de lumière.	couleur.
ucâ	Littérature composée de morceaux détachés. . .	mélanges.

Avec une seconde articulation, le fait devient :

avôp	Les faits qui résultent de l'expression de la bouche et de ses contractions.	contr. de la bouche.

édif Les finances que l'on doit acquitter. . . . . dette.
ipêt Trahison qui a lieu entre époux. . . . . trahison conjugale.
otug La première couleur du spectre solaire . . . . rouge.
ucud Ce qui doit être deviné ou ce qui est énigmatique. énigme.

Enfin, avec un troisième son, le fait devient :

avôpâ Les contorsions ridicules de la bouche. . . . grimace.
édifê Les moyens employés pour acquitter une dette, amortissement.
ipêtâ Parmi les trahisons conjugales, celle qu'on nomme. . . . . adultère.
otugâ Le rouge particulier que l'on nomme . . . . écarlate.
ucuvi Parmi les devinades, celle que l'on nomme . . logogriphe.

Ce travail de déduction se résume dans la pratique par des connaissances de la plus grande simplicité :

La *grimace* (avôpâ) est la *contorsion* (avôp) de la *figure* (avô) observée dans l'*extérieur* (av) d'un *individu* (a).

L'*amortissement* (édifê) est l'acquittement d'une *dette* (édif), en fait de *finances* (édi), résultat de *propriété* (éd), conformément aux *relations mutuelles des individus* entre eux (é).

L'*adultère* (ipêta) est une *infraction conjugale* (ipêt), *trahison* (ipê) née de la *volonté* (ip), qui est elle-même un fait du *monde moral* (i).

L'*écarlate* (otugâ) est un *rouge* (otug), couleur (otu) visible (ot) à la surface des objets (o).

Le *logogriphe* (ucuvi) est une sorte d'*énigme* (ucuv) que l'on rencontre parmi les *mélanges* (ucu) *littéraires* (uc), qui sont un des résultats du commerce de la *parole* (u).

Les liens de la classification conviennent donc aux manières d'être ou aux faits qui les déterminent aussi bien qu'aux êtres. Ils leur ménagent, comme à ceux-ci, des avantages qui assurent les progrès dont l'artifice si ingénieux de la pensée ou du fait rationnel est la source.

Les cinq mots qu'on vient d'analyser en déterminent vingt, qui sont définis sans effort pour l'esprit et retenus sans le moindre travail de la mémoire. Chacun de ces vingt mots est un

L'avocat du diable

La Tribune, on l'a vu, offre l'exemple de constructions hyperanalytiques d'esprits désespérément solitaires. Faisons-nous un instant l'avocat du diable : Existe-t-il des langues naturelles dont l'organisation répondrait, de façon spéculaire, à une telle construction ? Si tel est le cas, présentent-elles, secondairement, un principe d'organisation *désignable* par la linguistique ?

Une double réponse positive se présente : il s'agit des langues *agglutinantes*, d'ailleurs alléguées par nos tribunistes[29], dont le moteur organisationnel est désigné comme *motivation*. Plus une langue est analytique, plus sa double articulation s'estompe. Une langue hyperanalytique est à articulation unique – ce qui vérifie *a contrario* le lien entre *arbitraire* et *double articulation* mis en lumière par Martinet (1957).

Arbitraire et motivation

Saussure, on le sait, assigne à la langue deux principes aux conséquences « incalculables » : la linéarité et l'arbitraire du signe. Cette dernière relation concerne signifiant et signifié[30]. Qu'est-ce que l'arbitraire ? Le *Cours* en donne deux acceptions en réalité assez hétérogènes.

D'une part, une absence de rapport intérieur entre la suite de sons *s-ö-r* et le concept de *sœur* (p. 100). Ne répondant à aucune nécessité, la *sémiosis* relève d'une fortuité absolue : une *plaque d'or mise sur un bœuf*[31].

De l'autre, dans les langues flexionnelles, une absence d'analycité.

L'arbitraire s'oppose à une *motivation* elle-même double : « rudiment de lien naturel » ou « attache naturelle » entre les deux faces, dans le premier cas (p. 101). Possibilité, dans le second, d'une analyse continue associant signifiant et signifié au long de la chaîne syntagmatique.

Attardons-nous sur la première acception. S'y attachent la « sonorité suggestive » (« fouet », « glas »…) fortuite, étrangère au système de la langue, et vouée au changement (*pipio*, devenu *pigeon* a perdu sa motivation, *classicum* devenu *glas* l'a acquise) et des « onomatopées authentiques » (*glou-glou*, *tic-tac*, p. 102), peu nombreuses, partiellement arbitraires (le chien n'aboie pas en allemand comme en français). Le *symbole* (celui du *Cours* : il a bien d'autres acceptions chez Saussure) illustre également la motivation.

Nombre de linguistes ont contesté cette première version de l'arbitraire : en affirmant une synesthésie consubstantielle à la langue ; en faisant du signifiant une traduction « matérialiste » du signifié, les signifiés étant eux-mêmes des « moments d'opérations neuroniques » (Toussaint 1983 : 25) ; en distinguant

29. Sous le nom d'« agglutinatif ».

30. Et non *signe* et *référent*, comme le vieux *conventionnalisme* stoïcien. Il est vrai que le « révéré » Whitney définit lui-même le signe comme à la fois *conventionnel* et *arbitraire*. Saussure s'est laissé aller à illustrer l'arbitraire par les signifiants *Ochs* et *Böf* « de part et d'autre de la frontière ». Il se garde de recourir à l'anglais *Ox* qui, convoquant *Beef*, et par là même la *valeur*, ruinerait la démonstration. Une confusion de ce type hante curieusement un Martinet mieux inspiré ailleurs : « […] *Rien n'est proprement linguistique qui ne puisse différer d'une langue à l'autre ;* c'est dans ce sens qu'il faut comprendre que l'affirmation que les faits de langue sont « arbitraires » *ou* « conventionnels » (*ELG* : 21 ; je souligne *ou*, F.G.). Même déficit chez Dubois *et alii* : la même voiture sera *voiture* en français et *macchina* en italien.

31. « De l'essence double du langage » (*ELG* : 18). Une formulation encore plus radicale voit dans l'association de la langue au chenal buccal une pure fortuité.

motivations *apriori* et *aposteriori* (Jakobson 1965 : *fromage / cheese*) ; en renvoyant, de manière hasardeuse et bizarre à une hypothétique « imitation des sons de la nature » (Greimas & Courtés, 1979 [2000] : 239) ; enfin en décrétant que le lien entre les deux faces n'est pas *arbitraire*, mais au contraire *nécessaire* (Benveniste [1939] 1966 : 54).

La formulation de Benveniste invite à relire Saussure et la *seconde* acception de l'arbitraire. De façon capitale, le *Cours* précise : « Une partie seulement des signes est absolument arbitraire ; chez d'autres intervient un phénomène qui permet de reconnaître des degrés dans l'arbitraire sans le supprimer : *le signe peut être relativement arbitraire* » (*CLG* : 180-181). On opposera *vingt*, immotivé, à *dix-neuf* relativement motivé ; *cerise* à *cerisie*r, *berger* à *vacher*, métier à *Handwerk,* etc. Ce qui limite l'arbitraire est donc *l'analycité* du signe. Benveniste a beau jeu de protester que Saussure passe d'une relation intra-signe (Sé / Sa) à une relation inter-signes (radical / suffixe, mot simple / mot composé). De fait, à s'en tenir à la relation verticale, il y a tout autant d'arbitraire entre *dizɥit* et « dix-huit » qu'entre *dis* et « dix ». En outre, Saussure, faute de recourir à une terminologie adéquate, balance malaisément d'une acception à l'autre de l'(im)motivation : « On pourrait dire que les langues où *l'immotivé* atteint son maximum sont plus lexicologiques et celles où il s'abaissera au minimum plus *grammaticales* » (p. 183-184) – formulation, il est vrai, suffisante pour décrire par exemple l'accroissement de l'arbitraire [32] du latin *inimicus* au français *ennemi*.

S'en tenir cependant au signe isolé [33], c'est oublier justement la double solidarité, systémique et syntagmatique d'où il tire sa pertinence. C'est aussi oublier l'histoire qui, en français notamment, convertit continûment l'arbitraire relatif [34] en arbitraire absolu [35].

Arbitraire et langues agglutinantes

L'aporie liée au double type de rapports – intra-, inter-signe(s) –, et que Benveniste résout [36] à la fois à tort et à droit, est magistralement dépliée par

32. Où l'on voit que le duel fonctionne sur un mode scalaire. Quant au troisième arbitraire, *le radical*, il renvoie au *kénôme* des *Nouveaux Items* (*ELG*). C'est le fait, pour un signifiant considéré isolément (contrairement à la doctrine) d'avoir pour signifié l'indéfini, le vide. Il est représenté par un pictogramme en forme de bol renversé ou de casque, susceptible d'être rempli par n'importe quoi. Si n'importe quel signifiant peut recouvre n'importe quel signifié, alors rien n'empêche un signifié d'être recouvert par deux signifiants. C'est un peu la manière, pour T. de Mauro, de réhabiliter, de façon assez tarabiscotée, le malheureux tandem *Böf / Ochs*. C'est surtout une alerte épistémologique critique par quoi un relativisme extrême bascule dans le vieux et stoïcien « sens commun » (éd. critique du *CLG*, 1972).

33. Attitude que Saussure vilipende constamment… tout en s'y accrochant mordicus : c'est qu'un signe linguistique isolé rend incontestable, et de façon vitaliste, l'inséparabilité des faces (*recto-verso* de la feuille), à l'abri des dérives sémantiques à la Bréal.

34. Selon Eugenio Coseriu, l'arbitraire relatif remonte à Leibniz (*Dialogues*, 1671). Voir *La Grammaire des fautes* d'H. Frei. Notre attention a été attirée sur ce point par la lecture de la thèse (à paraître) d'Annamaria Neag Curea, 2009.

35. On a en tête le *verve-cariu* devenu l'inanalysable *berger*. Des *Notes item* (1898) au IIIe cours, la dualité *berger / vacher* trouble Saussure, ainsi que la possibilité de reconnaître (au sens de « légitimer ») une partie de mot autrefois « corps d'un sème ». La légitimation s'essaie sous le néologisme *aposème*, qui revendique la possibilité d'une analyse structurale *sous pertinence diachronique*.

36. Benveniste a raison : l'arbitraire relatif porte sur une relation inter-signes ; Benveniste a tort : cette *relation*, symbolisée par le x (poirxier), où le symbole x s'oppose au + de la consécution pure (poir+ier) (mais s'il y a rapport, il y a encore quelque chose…) accède elle-même au statut de signe. Accessoire-

O. Ducrot et J.-M. Schaeffer dans leur *Nouveau Dictionnaire encyclopédique des sciences du langage* (p. 272) :

> C'est parce que chaque signe, pris à part, est absolument arbitraire, que le besoin humain de motivation amène à créer des classes de signes où règne seulement un arbitraire relatif […] Ainsi, c'est l'organisation de la langue en catégories de signes qui limite l'arbitraire, mais elle est liée à l'arbitraire du signe isolé.

Or la typologie des langues présente un cas d'analycité systématique : il s'agit des langues agglutinantes ou hypernanalytiques, qui généralisent les relations biunivoques : tout concept grammatical (genre, nombre, classe, cas, personne, appartenance...) y a son répondant phonétique, et un seul ; il n'existe pas, symétriquement, d'élément de signifiant dépourvu de répondant conceptuel. On connaît le basque et le turc. Moins, sans doute, l'inuit (langue des Esquimaux) dont l'agglutination est poussée si loin que Nicole Tersis, dans un article publié dans le *Bulletin* de la *SLP*, a pu parler de « langue en kit »[37]. Donnons-en quelques échantillons, à partir d'une racine *im* (où *m* est parfois doublé) de signification « liquide » :

Imi-q : eau douce

Ima-q : mer

Immu-k : lait

Immia-q : alcool

L'éminent intérêt de ce type de « kit » est que l'interprétation des affixes doit recourir à un très haut niveau de complexité. Il s'agit, pour le descripteur, de disposer de ressources classématiques à la mesure d'un tel « exotisme ». Ainsi l'ensemble se laisse-t-il réduire à :

P : directionnel

M : localisation

I : point neutre, situé, statique

K : en transit, transitoire, non permanent

ŋ : en changement

T : action constructive, directive, multiple, fréquente, continue

N : action en soi, neutre

K : action transitoire

U : orientation endocentrique, dynamique, rapprochement spatio-temporel par rapport au locuteur

PU : orientation vers le locuteur

PA : orientation à partir du locuteur, vers l'extérieur […], p. 344.

Mer se glosera : « Liquide orienté vers l'extérieur, doué d'une action additive spécifique ». Et *alcool* : « Liquide statique orienté vers l'extérieur, doué d'un composant spécifique ».

ment la dualité symbolique met à mal le scalaire évoqué ci-dessus. Aporie redoublée à mettre au compte d'une épistémologie saussurienne à revoir.

37. « Les phonèmes de la langue inuit sont-ils motivés ? », *Bulletin* de la *SLP*, LXXX-IX-1, 1994. Article accepté non sans difficulté, selon le Pr Bouquiaux (communication personnelle).

Complexité, perplexité : il s'agit aussi, pour le descripteur, de disposer de ressources hypothético-déductives et imaginatives considérables. Ainsi *comox*, tel qu'analysé par Hagège (2000 : 211), présente un apparentement à première vue incompréhensible entre :

ba-yòl : introduire des mots dans une chanson

s-yòl : faire descendre ses biscuits avec du café ou du thé

š-òl : remuer avec une cuillère.

Le « champ sémantique », c'est peu de le dire, ne saute pas aux yeux, et la parenté ne devient perceptible que si l'on discrimine : *yòl :* « mélanger » ; *ba* : « oralement » ; *s* : « en suçant » ; *š :* en tenant un manche. La contrepartie de la si rassurante, au prime abord, agglutination, est une structuration *ad hoc*, récusant tant la hiérarchie conceptuelle que la compartimentation empirique : les « classèmes »[38] en question n'en sont pas, tout en en jouant le rôle ! Autre rapprochement : celui avec les paradoxales « classes nominales » des langues africaines. Paradoxales, car leur principe classificatoire échappe[39], semble relever du bricolage. De l'arbitraire ?

Retour à l'interrogation-titre : les phonèmes de la langue inuit sont-ils motivés ?

C'est, en réalité, l'extension de l'arbitraire relatif (donc de la motivation relative), à l'intégrale des syntagmes possibles, qui fait de la langue (où systémique et syntagmatique désormais se confondent) une *totalité motivée*, redistribuant cette qualité à chacun de ses éléments minimaux. C'est à ce détour par la totalité que N /action en soi/ et Q /action additive/ peuvent être dits « motivés », ne l'étant pas plus que le K pour /chose/ et le L pour /personne/ dans le système pronominal du wolof[40].

Si enfin on évoque fugitivement l'autre acception de *motivé*, « fondé en nature », les notions en sont maximalement éloignées : ce sont des produits de la langue, comme les sept ou huit directions spatiales du hopi (et son absence de dimension temporelle).

Conclusion

Il est possible à présent de comparer les deux « agglutinations ». Une langue naturelle apparaît comme le produit apriorique d'une consubstantialité cognitive-linguistique et d'un usage social. Ses catégories sont hautement abstraites et improbables. Elle n'est qu'imparfaitement dicible. Son organisation classématique n'est pas hiérarchique au sens logique : elle relève d'une « sub-logique41 » spécifique. S'il y a isomorphisme entre langue et idéologie, alors chaque famille de langues voit sa culture vouée à l'isolement.

On retrouve, on le voit, la question des *noèmes*. Admis leur existence, rien ne garantit qu'ils opèrent en toute langue au même niveau hiérarchique, ni même

38. Sur le concept, voir Greimas & Courtés [1979] 2000.

39. V. parmi un grand nombre de thèses, celle d'Amadou Moustapha Diop, *Les Classificateurs et quelques opérateurs du groupe nominal en wolof. Étude métaopérationelle contrastive : wolof, anglais, français*. Thèse (inédite) de doctorat de IIIe cycle, Université Sorbonne Nouvelle, 1988.

40. Très en vogue en linguistique négro-africaine, le concept *d'idéophonie* n'a pas lieu d'être ; pas plus que le « morpho-phonème » *r*, dans le système verbal du français, ne « ressemble » au futur.

41. Terme adopté par la glossématique pour décrire une logique propre à la langue.

qu'ils – tout en intégrant une « couverture » lexématique – structurent du tout. Ainsi des duels comme /culture/ *vs* /nature/, /vie/ *vs* /mort/… existeront sans vertu structurante obligatoire, sans justement de *vs*. Il s'agirait d'une simple *autonomie* à la Hjelmslev, ne générant pas d'opposition sémique, et, par conséquent d'axe sémantique. De la sorte, le parcours génératif greimassien, *effet* d'une langue ou d'une famille – indo-européenne – ne peut-il prétendre à l'universalité [42], même s'il revendique implicitement cette qualité.

La LU, telle qu'elle se donne à lire chez l'abbé Ocampo et Letellier [43], est l'effet apostériorique d'une langue naturelle. Ses catégories réinterprètent cette dernière en termes de transparence classificatoire, de hiérarchisation logique (en extension et compréhension) et de dicibilité parfaite. Ainsi les catégories « mammifère », « carnassier » ; « infraction conjugale » et « adultère » (les impayables *ipêt* et *ipêta*…) sont le produit d'une langue liée à une pratique sociale spécifique : le français. Il en va de même des éléments les plus « concrets » : *plantigrade, civette, hyène, amphibie*, *épagneul*, *chien couchant*… non pas issus du réel, mais *effets* d'une langue (au même titre que la répartition des couleurs ou les systèmes de parenté).

Ce résultat, pour qui firent de l'apriorisme un *apriori* justifiant les exclusions, est ironique. C'est sans doute dommage, mais la LU – si elle peut être utile pour aider à classer une bibliothèque ou mettre en ordre les rayons d'une épicerie – ne peut prétendre ni à l'universalité ni à l'apriorique, ses deux principes cardinaux.

Sous l'angle de l'interculturalité, *La Tribune des linguistes* joue un rôle sans commune mesure avec son existence météorique : elle assure une transition importante entre, d'une part, une LU d'inspiration romantique-symboliste, revendiquant un parler (et donc une culture) originel à préciser, mais dont l'existence ne fait pas de doute – conjuguant donc les deux bêtes noires de la *SLP* ; et, d'autre part, une LU mathématique, apostériorique, étrangère à toute culture, vouée à la communication épurée et à la transparence parfaite. Poussant à son terme « aphasique » l'identité entre langue et raison – chaque lettre est un concept –, c'est l'expression linguistique d'une idéologie ultralibérale avant la lettre.

Retenons cependant que, contrairement à son medium actuel de dilection : l'anglais, la LU de notre SIL, n'implique la destruction d'aucune langue ni d'aucune culture. Cette exigence de transparence s'ajoute simplement à la communication opaque, c'est-à-dire linguistique. Idiome commun, mais non unique.

42. Le duel *abstrait* vs *concret* premier et sans conteste, est froidement ignoré par les *classes nominales* des langues africaines, qui récusent non moins froidement toute organisation en termes d'hyponymie / hyperonymie.

43. N'oublions pas que celui-ci poursuivra le grand œuvre au moins vingt ans après la mort de la *Tribune*, avec *Dieu*, dont la 4e de couverture annonce quatre « ouvrages terminés qui pourraient être livrés à l'impression » : *Dictionnaire de la langue universelle ou internationale*, grand in-folio ; *Abrégé du grand Dictionnaire jusqu'à la 4e lettre de tous les radicaux* ; *Dictionnaire modèle pour apprendre le chinois écrit* ; *Transformation en langue internationale de l'ouvrage sanscrit intitulé* Hyptopedèsche ; *Nombreuses transformations en langue internationale sur les quatorze langues analysées dans la Grammaire de la langue universelle et internationale.*

Annexe 1. Voltaire et la réforme de l'orthographe

CH embrigade un certain Voltaire dont il approuve les trois idées forces suivantes :

- Le rejet de ce que la terminologie baptisera plus tard « radicaux abstraits ». « Il y a des impudents, des insolents, mais ni *pudents* ni *solents* ; nonchalant signifie paresseux, mais *chaland* celui qui achète. » Ajoutons, à l'édification de Voltaire : il y a *assumer, résumer, présumer, subsumer*, mais pas **sumer*. Enchérissons : la langue connaît *provoquer, évoquer, invoquer, révoquer*, mais non, *horresco referens*, **voquer*. Elle veut bien de *record, accord, discord*, mais pas de **cord* ! etc.
- La récusation des métaphores infondées : *bras* de balance, *bras* de mer, *bras* de fauteuil. *Tête* d'un clou, *tête* d'une armée. Pauvre catachrèse insupportant le maître !
- La dénégation des mots grossiers : « On trouve le mot *cul* partout et très mal à propos » (I, 617, septembre 1859). « Une rue sans issue ne ressemble en rien à un cul de sac : un honnête homme aurait pu appeler ces sortes de rues des impasses ; la populace les a nommées culs, et les reines ont été obligées de les nommer ainsi. Le fond d'un artichaut, la pointe qui termine le dessous d'une lampe, ne ressemblent pas plus à un cul que des rues sans passage. On dit pourtant toujours cul d'artichaut, cul de lampe, *parce que le peuple, qui a fait la langue, était alors grossier… »*

Où l'on voit l'imperméabilité totale du père de Candide à ce qui fait une langue. Non pas matrice des raisons, mais soumise à la ratiocination : la sienne. Un Voltaire aveugle à toute *profondeur de champ :* d'où sa prédilection, si bien mise en évidence par H. Weinrich (1964 / 2013), pour le passé simple, tiroir par excellence du premier plan – de l'explicite, du superficiel.

Annexe 2. Dufriche-Desgenettes

Dufriche entretient avec *La Tribune* une correspondance portant notamment sur l'alphabet universel (à deux reprises : n° 2, nov.-déc. 1859 ; n° 3, janvier 1860). Connexe à cet intérêt : les *phonèmes fondamentaux* de l'occitan. Il écrit notamment, avec copie à *La Tribune*, une lettre aux membres du Congrès scientifique de Limoges (31, rue Corbeau), dont nous extrayons le passage suivant :

> Le but principal de cette lettre, Messieurs, est de vous demander s'il serait trop au-dessous des préoccupations d'une assemblée scientifique réunie dans une province où s'est maintenue la *langue d'oc*, de dresser l'inventaire exact des sons élémentaires qui constituent cette langue. […] Je présume qu'en limousin comme en provençal, les sept voyelles A, É, I, O, OU, EU, U se moulent toutes dans cette articulation *gutturinasale interflatile.* (p. 35)

Avec une obstination étrange pour le phonème ø (ou œ), qui finit par indisposer CH : « J'ai déjà dit à M. Dufriche que la voyelle EU n'existe pas en provençal », précise-t-il dans une note qui renvoie à un précédent anathème : « Dufriche doit en prendre son parti : cette voyelle (EU) la plus sourde, la plus incolore, la plus désagréable de toutes, était inconnue des Gaulois et des Romains. Elle nous est arrivée de la Germanie, du *Pays des Sauvages* » (n° 2, 60, n.).

La linguistique de Dufriche, en dépit de la terminologie *ad hoc* ci-dessus, reste largement tributaire de l'écriture. Ainsi *AU*, toujours dans *La Tribune*, est à la fois voyelle et consonne.

Est introduite la notion de *nuance* : *OU* est une nuance de voyelle… La langue française comprend « 27 voyelles ou nuances de voyelles » et « 70 à 80 consonnes ou nuances de consonnes ». Une telle comptabilité vise manifestement à maintenir digrammes et trigrammes dans le compte (en distinguant, par exemple /o/, /ɔ/ et une « nuance » /au/).

Donnons, en contrepoint, la contribution de Dufriche à la *SLP*, de 1864 à 1871. On trouve :

- Une lecture sur la prononciation du grec dans les collèges ;
- Des observations sur les nasales ;
- Une participation aux discussions portant sur l'étymologie du mot français *blouse* (Brachet) ; les thèmes en *a* et en *â* (Havet) ; les dérivés d'adverbes en latin (Bréal).

Plutôt mince.

Annexe 3. La SLP à ses débuts

On s'intéressera à ses *membres* et aux *thèmes* des lectures (1864-1871).

La première rubrique se place sous le signe de l'éclectisme. On trouve en effet :

- Des linguistes (dans un sens extensif) qui affirmeront une stature nationale et internationale : Bréal, Paris, Bergaigne, Gaidoz (directeur de la *Revue celtique*), Burnouf, Darmesteter, É. Littré, G. Maspero, E. Renan, A. Bailly, Havet…
- Des personnalités de carrure plus modeste, mais d'autant plus prolifique : De Charencey [44], De Pomairol, D'Arbois de Jubainville, Oppert, Schaebel, Judas (« Sur le nom du scarabée chez les Égyptiens », « Sur l'étymologie du nom de César »)…
- Des amateurs à la spécialité assez éloignée de la linguistique, pour laquelle il est difficile de mesurer l'intérêt : ainsi l'abbé Decorde, donnant des *Considérations sur l'utilité des oiseaux en agriculture ;* le grand rabbin Kahn-Zadig ; le bien nommé Laguerre, capitaine d'artillerie ; Travers, conseiller de préfecture à Caen ; Banneau, contrôleur des Postes à Angoulême ; Ch. Ploix, ingénieur hydrographe ; Schœnefeld, secrétaire de la Société botanique de France.

Quant à son caractère international, la *SLP* n'a rien à envier à la concurrence henricienne, avec des membres relevant des pays suivants : Finlande, Belgique, Irlande, Écosse, Pologne [45], Mexique, Italie, Autriche et Chine (ces deux derniers par leur personnel d'ambassade) [46].

44. Il reçoit, en compagnie du président Egger, une médaille de bronze, fin 1866, de la part de la Société.

45. J. Paplonski, professeur à l'Université de Varsovie et directeur de l'Institut des Sourds-Muets, place Saint-Alexandre. Élu membre de la Société le 27 février 1869.

46. Il faudra attendre le 13 mai 1876 pour que la Suisse fasse partie du club.

Quant aux thèmes des lectures, ils balisent très largement le champ des sciences du langage :

Linguistique indo-européenne [47], grammaire comparée, sanscrit, textes sacrés de l'Inde et de la Perse…

Linguistique amérindienne (de Charencey)

Langues chamito-sémitiques, inscriptions sinaïtiques…

Langues celtes : Gaidoz, d'Arbois de Jubainville…

Slavistique : Léger, Duchinski

Numismatique

Étymologie, anthroponymie (Bréal), toponymie…

Langues classiques et leur enseignement.

Écritures (Lenormant, Rabasté…)

Orthographe et réforme (Egger)

Politiques linguistiques, diglossie [48]

Système verbal (Thurot, qui s'en prend aux « nuances de sens » attachées, selon Curtius, aux tiroirs verbaux)

Psychophysiologie de la parole, phonétique (Liétard)

Il est remarquable que Léon Vaïsse et Rémi-Valade, respectivement directeur et enseignant à l'École des Sourds-Muets de la rue Saint-Jacques, tous deux auteurs de descriptions de la langue des signes française, font partie de la Société.

Certaines lectures, il est vrai peu nombreuses, frôlent la linguistique fantastique. Soit du fait de rapprochements hardis : entre familles linguistiques (sémitique et indo-européenne ; amérindienne, basque et berbère ; indo-européenne et étrusque ; fenian (?) et tzigane). Soit en se référant à une paléontologie douteuse, comme Schleicher en liaison avec le darwinisme (de Pomairol), ou à des concepts sans avenir, comme la *guna* [49] appliquée au latin (Fr. Meunier).

D'autres, enfin, également peu nombreuses, sortent carrément du domaine linguistique, comme la communication de D'Arbois de Jubainville sur une « prétendue existence de colonies juives dans le pays de Cornouailles » (mais il s'agit d'une traduction des *Conférences sur la science du langage*, délivrées par Max Müller en 1861 à l'Institut Royal de Grande-Bretagne, et éditées en 1866). On citera enfin Sepet, présentant un 5 décembre, en compagnie de l'abbé Decorde déjà cité, « trois opuscules dont il est l'auteur » traitant du drame et de l'épopée.

Que l'on ne se méprenne pas sur le ton primesautier parfois adopté : s'en tenant fermement à ses statuts, sauf déviations mineures (ainsi la présentation de

47. La *SLP* contribue pour 100 francs, en 1866, à la Fondation Bopp.

48. Si l'on nous passe cet anachronisme. L'invention du terme (qui deviendra assez vite concept) par J. Psichari, gendre de Renan, date de 1885. Psichari sera président de la *SLP* en 1896.

49. Concept de grammaire indienne assimilant la diphtongaison à un renforcement articulatoire, réfuté très tôt par Saussure et d'autres. Le terme ne s'en prêtait pas moins à un usage ludique (je *goune*, nous *gounons*, *gounaison*…) assez répandu chez les linguistes d'alors.

Letellier par Bréal), la *SLP* discrimine radicalement phonie et écriture (échappant par là même à une LU très souvent *alphabet universel*). Elle récuse toute tentation « symboliste » et associe de manière harmonieuse linguistiques historique et générale. Elle pose ensuite les marques d'une École française qui, contrairement à son homologue allemande, construit résolument *l'objet-langue*, sévèrement discriminé des contes, mythes, considérations ethniques… Elle promeut enfin un espace de liberté intellectuelle, où les « lois » ne sont pas prises au pied de la lettre.

Il n'est donc pas excessif de conclure sur une *révolution copernicienne*, anticipant Saussure, tout en lui donnant les moyens et le cadre de l'accomplir. Cette révolution, l'article 2 des statuts n'aura pas peu contribué à la rendre possible.

Annexe 4. Statuts de 1866

approuvés par décision ministérielle du 8 mars 1866

Article premier. - La Société de Linguistique a pour but l'étude des langues, celle des légendes, traditions, coutumes, documents pouvant éclairer la science ethnographique. Tout autre objet d'études est rigoureusement interdit.

Art. 2. - La Société n'admet aucune communication concernant, soit l'origine du langage, soit la création d'une langue universelle.

Art. 3. - La Société publie chaque année au moins un volume de mémoires.

Art. 4. - Elle peut y insérer des travaux de savants étrangers

Art. 5. - La Société correspond avec les Sociétés savantes de la France et de l'étranger.

Art. 6. - Le nombre des membres de la Société ne peut être supérieur à cinq cents.

Art. 7. - Tout candidat est présenté par deux membres qui font connaître son nom, sa demeure, et, s'il y a lieu, ses titres à l'admission.

Art. 8. - L'élection a lieu dans la séance qui suit celle de la présentation.

Art. 9 - Nul ne peut être admis si sa candidature ne réunit les deux tiers des votes exprimés.

Art. 10. - Toutefois, si le candidat est membre de l'Institut, l'admission immédiate est de droit.

Art. 11. - Aucune proposition tendant à modifier un ou plusieurs articles du règlement n'est prise en considération si elle ne porte la signature de quatre membres.

Art. 12. - L'abrogation d'un article du règlement ne peut être prononcée que si elle a été votée par les deux tiers des membres présents dans deux séances consécutives.

Extrait du réglement

Article premier. - La Société ne connaît qu'une catégorie de membres.

Art. 2. - La prestation annuelle est fixée à douze francs.

Art. 3. - Cette prestation est exigible un mois à partir de l'admission dans la Société.

Art. 4. - Les mémoires de la Société sont adressés franco à chacun de ses membres.

Art. 5. - Les séances de la Société ont lieu tous les quinze jours.

Art. 7. - Nul travail n'est inséré dans les mémoires s'il n'a été lu ou communiqué en séance.

Art. 8. - Le conseil se compose du bureau, du comité d'administration et du comité de publication.

Art. 9 - Le bureau se compose d'un président titulaire, du président honoraire, de plusieurs vice-présidents, d'un administrateur vice-président, d'un secrétaire, d'un ou plusieurs secrétaires adjoints, d'un trésorier et d'un bibliothécaire archiviste.

Art. 16. - Chacun des deux comités est présidé par le président de la Société, et se compose de l'administrateur, du secrétaire et à cinq membres élus pour une année. Le trésorier et le bibliothécaire font de droit partie du comité d'administration.

Art. 19. - les membres du conseil sont immédiatement rééligibles, à l'exception du président qui ne peut être réélu qu'après l'intervalle d'une année.

Nota. On n'a reproduit ici que les principaux articles du règlement ; l'original reste déposé aux mains de l'administrateur.

(*SLP* I, 1871, p. III-V)

Annexe 5. Liste des travaux

À partir du 8 février 1864, des lectures ont été faites régulièrement à la Société. Voici la liste chronologique des toutes premières :

Schœbel. Sur les origines religieuses des Indo-Iraniens.

De Charencey. Sur le système de numération basque.

Schœbel. Sur l'origine de l'alphabet.

Dr Fournier. Sur la synonymie de la plante appelée Ligustrum.

Dufriche-Desgenettes. Sur la prononciation du grec dans les collèges.

De Charencey. Sur l'ouvrage de M. l'abbé Brasseur de Bourbourg, intitulé : Relation des choses du Yucatan .

Fournier. Sur les noms du cyprès chez plusieurs peuples sémitiques et indo-européens.

De Charencey. Sur les Lectures on the Science of Language de M. Max Müller.

De Charencey. Sur quelques affinités des langues canadiennes avec le basque et les dialectes berbères.

Malvoisin. Sur l'origine du mot Tzar.

Tournier. Sur l'hexamètre grec.

Judas. Sur l'étymologie du nom de César.

De Charencey. Sur l'origine indo-européenne de la langue étrusque.

A. Robiou. Analyse d'un travail de M. Lévy (de Breslau) sur les inscriptions sinaïtiques.

Schœbel. Sur les noms de couleurs chez les divers peuples indo-européens.

De Charencey. Sur la numismatique ibérienne de M. Boudard.

Delondre. Sur les divers modes de transcription alphabétique des mots étrangers successivement adoptés par le chinois.

Malvoisin. Sur l'identité étymologique de certains noms d'animaux.

De Charencey. Sur l'étymologie du mot Cacouac employé par Voltaire.

Léger. Sur les langues jougo-slaves.

De Charencey. Sur l'affinité de certaines légendes américaines avec celles de l'Ancien-Monde.

Bréal. Sur l'origine du nom de famille Mengin.

Duchâteau. Sur le nom des Tartares.

Steingass. Sur l'alphabet des Prâtiçâkhyas.

Duchâteau. Sur le nom des Fénians et celui des Tziganes.

Léger. Sur un point de droit slave d'après un article de revue polonaise.

De Charencey. Sur une nouvelle grammaire de la langue basque.

Mowat. Sur l'étymologie des mots solive et ogive.

Duchâteau. Sur les langues de l'Afrique Australe.

Léger. Sur les différences existant entre les langues russe et polonaise et l'accentuation des langues slaves.

Bréal. Sur les variations de sens du mot Karl dans les diverses langues germaniques.

De Charencey. Essai de reconstitution de la langue gréco-latine primitive.

Egger. Sur les tentatives faites par les Grecs modernes pour reprendre l'ancien idiome hellénique.

De Pomairol. Traduction du Darwinisme dans la linguistique, de M. Schleicher.

Bréal. Sur les doublets dans la langue latine.

Egger. Sur l'histoire de la langue grecque.

Mowat. Sur quelques nouveaux doublets dans la langue latine.

De Charencey. Sur le système graphique des Centro-Américains.

Liétard. Sur le mécanisme de la parole.

Mowat. Traduction d'un travail de M. Key sur quelques étymologies proposées par M. Aufrecht.

Liétard. Sur la formation des voyelles.

De Pomairol. Traduction d'un opuscule de M. Schleicher, De l'importance du langage pour l'histoire naturelle de l'homme.

Judas. Sur le nom du scarabée chez les Égyptiens.

Schœbel. Monographie étymologique du pronom de la première personne.

Duchinski. Sur le degré de parenté entre les langues slaves.

Malvoisin. Sur le nom des Francs, d'après un opuscule de M. Bergmann.

Roblou. Sur l'étymologie du nom des Francs.

Malvoisin. Extraits de Karamzine sur le nom des Varêgues.

Judas. Notice philologique sur le périple de Scylax.

Fr. Meunier. Du guna et du vriddhi dans la langue latine.

Mowat. Traduction d'un travail de M. Dietrich sur l'accentuation latine.

Judas. Sur les noms de nombre en basque et dans les idiomes touraniens.

Mowat. Sur l'étymologie du nom de Boniface.

De Charencey. Classification de quelques langues du Mexique.

Bréal. Sur la formation de la langue Indo-Européenne.

Mowat. Sur les noms propres ayant une étymologie numérale.

D'Arbois de Jubainville. Sur le verbe auxiliaire Kaout en breton.

Liétard. Sur une double forme du patois lorrain.

Fr. Meunier. Sur les anomalies de quelques pronoms latins.

G. Paris. Sur l'étymologie du mot fade.

Schœbel. Sur le verbe être.

Fr. Meunier. Sur les noms de nombre 1 et 20 dans divers dialectes indo-européens.

De Charencey. Sur les langues de la famille Zoqui-Mèxe.

Mowat. Sur l'étymologie du mot serin.

Chodzko. Sur les apocryphes bulgares.

Lenormant. Sur les alphabets grecs archaïques de Théra et de Mélos.

D'Arbois de Jubainville. Sur la prétendue existence de colonies juives dans le pays de Cornouailles (traduction de M. Max Müller).

Nommez. Sur les noms de nombre sémitiques et indo-européens.

Rabasté. Sur l'alphabet ombrien.

Judas. Sur la valeur diminutive du nom de nombre un.

Oppert. Sur l'origine d'un certain nombre de mots latins. [50]

Bibliographie

AMACKER René, 1987, « Quand le phonème n'était pas le phonème. Contribution à l'histoire de la terminologie linguistique », *Cahiers Ferdinand de Saussure*, n° 41, p. 7-20.

BENVENISTE Émile, [1939] 1966, « Nature du signe linguistique », Copenhague, *Acta linguistica* I (dans PLG I).

BLAVIER André 2000, *Les Fous littéraires*, Paris, Éditions des Cendres.

50. *Bulletin de la société de Linguistique de Paris*, volume premier, Paris, 1871, Nogent-le-Rotrou, Imprimerie du Gouvernement.

DIOP Amadou Moustapha, 1988, *Les Classificateurs et quelques opérateurs du groupe nominal en wolof. Étude métaopérationelle contrastive : wolof, anglais, français*, thèse de doctorat de IIIe cycle, Université Sorbonne Nouvelle.

DUBOIS Jean e*t alii,* 1994, *Dictionnaire de linguistique et des sciences du langage,* Paris, Larousse.

DUCROT Oswald et SCHAEFFER Jean-Marie, 1995, *Nouveau Dictionnaire encyclopédique des sciences du langage*, Paris, Seuil.

DURAND Charles-Xavier, 2010, *Une colonie ordinaire du XXIe siècle,* Fernelmont et Bruxelles, Éditions Modulaires Européennes.

FREI Henri, [1929] 2007, *La Grammaire des fautes*, Rennes, Ennoïa.

FREI Henri, 1974, « Le mythe de l'arbitraire absolu », dans R. Amacker, T. De Mauro e L. Prieto (a cura di), *Studi Saussuriani per Robert Godel*, Bologna, Il Mulino.

GODEL Robert, [1957] 1969, *Les Sources manuscrites du Cours de linguistique générale*, Genève Droz,

GREIMAS Agirdas-Julien et COURTÉS Joseph, [1979] 2000, *Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Paris, Hachette.

HAGÈGE Claude, 2000, *Halte à la mort des langues*, Paris, Odile Jacob.

JACOB André, 1973, *Genèse de la pensée linguistique*, Paris, Armand Colin.

JAKOBSON Roman, 1965, « À la recherche de l'essence du langage », *Diogène*, n° 51, p. 22-38.

JAKOBSON Roman, 1973, *Essais de linguistique générale II,* Paris, Minuit.

JOSEPH John E., 2012, « Les "Souvenirs" de Saussure revisités », *Langages*, n° 185, Loïc Depecker (éd.).

KOERNER Ernst Frideryk Konrad, 1976, "A Minor Figure in 19th-Century French Linguistics : A. Dufriche-Desgenettes", *Phonetica*, n° 33, Bâle.

LETELLIER Charles-Louis-Auguste, 1880, *Le mot Dieu, Étude philosophique sur la pensée, la raison et la vérité relative, suivie d'un épilogue qui éclaircit quelques difficultés et d'un appendice à l'adresse des libres-penseurs,* Caen, Imprimerie Le Blanc-Hardel.

MARTINET André, 1957, « Arbitraire linguistique et double articulation », *Cahiers Ferdinand de Saussure*, XV, p. 105-116.

NEAG CUREA Annamaria, 2009, *Expression et expressivité. Éléments pour une problématique linguistique : l'École de Genève (1900-1940)*, thèse de l'Université Sorbonne Nouvelle - Paris III [à paraître aux Éditions de l'École Normale Supérieure].

OBENGA Théophile, 1993, *Origine commune de l'égyptien ancien, du copte et des langues négro-africaines modernes. Introduction à la linguistique historique africaine*, Paris, L'Harmattan.

PICTET Adolphe, [1859, 1863] 1877, *Les Origines indo-européennes ou Les Aryas primitifs. Essai de paléontologie linguistique*, Paris, etc., J. Cherbuliez, puis Librairie Sandoz et Fischbacher .

QUENEAU Raymond, [1938] 2002, *Les Enfants du limon,* Paris, Gallimard, « Pléiade ».

DE SAUSSURE Ferdinand, 1869, « Essai pour réduire les mots du grec, du latin & de l'allemand à un petit nombre de racines », *Cahiers Ferdinand de Saussure*, n° 32, 1978.

DE SAUSSURE Ferdinand, 1878, c.r. de Pictet, 1877, *Journal de Genève*, 17, 19 et 25 avril.

DE SAUSSURE Ferdinand, 1916, 1922, 1972, *Cours de linguistique générale,* édition critique par T. de Mauro, Paris, Payot (CLG).

DE SAUSSURE Ferdinand, 2002, *Écrits de linguistique générale*, édition par R. Engler et S. Bouquet, Paris, Gallimard (ELG).

Société de linguistique de Paris, 1871, *Bulletin* (à usage interne), Nogent-le-Rotrou, Imprimerie du gouvernement [archives internet].

STENGER Gerhardt. 1994. *L'Affaire des Cacouacs : trois pamphlets contre les philosophes des Lumières*, Publications de l'Université de Saint-Etienne.

TERSIS Nicole, 1994. « Les phonèmes de la langue inuit sont-ils motivés ? », *Bulletin de la SLP*, LXXX-IX-1, p. 337-357.

TOUSSAINT Maurice, 1983, *Contre l'arbitraire du signe*, Paris, Didier.

WEINRICH Harald, [1964] 1973, *Le Temps*, trad. frçse, Paris, Le Seuil, rééd. Limoges, Lambert-Lucas, 2012.

13

Les jeunes Algériens déconstruisent la symbiose identitaire voulue par les dirigeants. Une approche sociolinguistique

Wajih Guehria
Sciences du langage, Souk-Arhas & UMR 7114 (MoDyCo)

La réflexion sur la relation avec l'étranger n'est pas neuve, ni, *a fortiori*, la gestion de cette relation par la guerre pour s'approprier ses biens ou l'éliminer – aussi ancienne que le monde lui-même. La montée de la mondialisation, au siècle dernier, a cependant obligé les entreprises à étudier les meilleurs moyens d'établir des rapports avec l'autre, soit qu'il s'agisse d'obtenir de lui la meilleure productivité (lorsque la fabrication est délocalisée par exemple), soit que l'on cherche à lui vendre un produit ou encore à établir avec lui les relations commerciales les plus intéressantes. Ce besoin des secteurs économiques a engagé de nouvelles pistes pour gérer au mieux les différences culturelles en matière de management, de marketing, etc. – ce qu'illustrent une large partie des contributions du présent recueil.

Notre propos concerne une situation différente, celle de la gestion de l'acculturation créée par la colonisation et laissée en Algérie au moment de l'Indépendance, en 1962. La présence française pendant un siècle n'a pas détruit la culture initiale, mais a imposé d'autres apports, en particulier celui de l'usage du français. Pour les dirigeants algériens qui prirent les rênes du pays devenu indépendant, il s'est agi de définir une politique à l'égard de l'héritage culturel laissé par le colonisateur, autrement dit à l'égard de la situation interculturelle que laissaient les Français. L'objectif de la présente contribution est de rappeler en quoi cette politique a consisté et d'en étudier les conséquences observables une cinquantaine d'années après.

Ce que nous appelons « symbiose identitaire » désigne, dans le propos qui nous intéresse, une tentative de la part des instances officielles algériennes, depuis 1962, de gommer la diversité et les conflits identitaires et linguistiques inhérents aux situations de contact de langue, ce dans le but d'asseoir une légitimité politique, historique, économique… Or, si le citoyen n'a pas conscience de soi – donc de sa propre diversité – dans quelle mesure peut-il adéquatement appréhender le monde moderne et s'y inscrire, en respectant des valeurs telles l'ouverture à la culture de l'autre et la tolérance ? En s'identifiant soi-même il devient plus aisé d'identifier l'autre et, réciproquement, en accueillant les représentations et conventions de l'autre, on prend mieux conscience de ses propres spécificités, ce qui permet de minimiser les clivages et sources de conflit – ou ce que Montesquieu appelle « l'énigme du Persan » (Charaudeau 2009 : 15) : identifier un autre que soi c'est se découvrir incomplet.

Ne pas (chercher à) comprendre les autres engendre une défiance à l'égard de leurs différences, et le sentiment que ces dernières constituent une menace pour notre identité : nous ignorons les justifications de ses conceptions, de ses comportements, lesquels, de ce fait, nous agacent, nous scandalisent, nous exaspèrent, nous font peur : l'autre ne va-t-il pas nous envahir, s'imposer à nous, nous transformer ? Émerge alors la nécessité d'une défense à l'encontre de ce danger, soit en tentant de réduire l'autre en nombre, voire de le détruire entièrement (pensons entre autres exemples à la guerre entre catholiques et protestants en Irlande, au génocide arménien par l'Empire ottoman, à la politique d'élimination systématique des juifs en Allemagne sous Hitler, au sort des Kurdes entre Turquie, Iran, Irak...), soit en l'absorbant, c'est-à-dire en essayant de le rendre semblable à soi par une politique systématique de minoration, voire de suppression (par l'interdiction), des éléments constitutifs de sa personnalité comme l'Histoire, la langue, la religion. Ce fut le cas de la colonisation de l'Algérie par la France entre 1830 et 1962. Mais l'Algérie indépendante n'a rien fait pour restaurer cette identité dont la négation s'inscrit en rupture avec son Histoire millénaire. Ainsi il est difficile de faire comprendre à un Algérien que le mot « berbère » est lourd de sens et qu'Ibn Badis utilisait plutôt l'appellation « sanhadja » [1], terme qui fait écho à la puissance et à l'organisation des tribus amazighes entre le IXe et XIe siècle. Dans ce rapport faussé à leur Histoire, les Algériens n'en finissent pas de produire de l'altérité, la prégnance des cultures dépassant les générations : on se réfère donc, mais sans en avoir la conscience claire, à l'une ou à l'autre. Par exemple, lorsqu'ils parlent de « démocratie », les uns se tournent vers la France, les autres vers la « choura » [2], chacune de ces deux postures, Occident *vs* Orient, défendant une certaine vision de l'universalité en ignorant les idées propres à l'Algérie – or à l'époque où s'exerçait la démocratie athénienne, au moment où s'expérimentait la démocratie à la romaine, d'un côté, de l'autre : en Tamezgha, le pays des Imazighen, se pratiquait une forme de démocratie locale qui impliquait tous les acteurs sociaux, ce que l'on appelle aujourd'hui la « Djemââ » (Hadj-Nacer 2011 : 16).

L'esprit révolutionnaire d'après-guerre (1962) ambitionnait de « construire » un Algérien « nouveau », et a cru qu'il fallait pour cela faire table rase d'une certaine histoire du pays. Ce rapport sélectif à l'histoire a conduit les dirigeants à faire des choix (a) dans l'histoire ancienne en passant sous silence par exemple le (long) règne des Fatimides, notamment du fait de leur chiisme…, tout en mettant en avant *l'arabité* et *l'islamité*, (b) dans l'histoire contemporaine en sélectionnant les héros de la révolution (1954-1962) et en en marginalisant d'autres. L'identité du pays a été réduite à des « histoires », à une religion, à une ethnie, à une langue. Cela ne s'est pas fait sans douleur car les parlers locaux, véhicules d'identités accumulées au cours des siècles et formateurs des personnalités, ont été relégués au second plan. La langue française, progressivement confisquée à la masse, fut soumise à une détestation organisée. On lui opposait un arabe officiel, importé dans sa forme orientale : « La langue arabe et

1. Dans la tradition dialectologique occidentale, le mot « berbère » désignait des gens incultes dont on ne comprenait pas la langue. Ibn Badis privilégiait le terme « Sanhadja », nom d'une puissante confédération de tribus amazighes au Moyen-Âge (Hadj-Nacer 2011 : 16).

2. La « choura » est une forme de concertation qui obéit aux préceptes de l'Islam.

l'Islam ont été et demeurent les piliers du discours anticolonial, puis de la politique de construction nationale après les indépendances » (Arkoun 1994 : 85). La dimension religieuse de cette langue, occultée par le colonisateur, participe à la légitimation des politiques d'arabisation déployées par le pouvoir en place et à la marginalisation des Algériens qui ne se retrouvent pas dans ces repères identitaires imposés.

Des identités contradictoires sont nées de ce clivage : certains citoyens se revendiquant comme Arabes *vs* les autres, musulmans *vs* les autres, personnes instruites en arabe *vs* les autres, citadins *vs* les autres. Le fait de recourir au français place le locuteur dans le camp « hizb fronsa » (le parti de la France), loin de l'Islam, raccourci qui actualise la problématique des « Harkis » chère au discours populiste hostile à tout ce qui est « gawri » [3], de même que tout intérêt porté aux parlers régionaux met le locuteur dans la catégorie « hizb fronsa » [4] puisque la langue du Coran est la seule à être mise en avant par les instances officielles. Pour d'autres Algériens, l'intérêt pour l'arabe officiel, langue imposée, devient le signe d'une condition sociale inférieure, car lié, dans l'inconscient collectif des habitants de la région de l'est étudiée, aux réfugiés algériens éduqués en langue arabe en Tunisie où ils vivaient dans des conditions précaires. Le terme arabe qui les désigne : « lajiin » (réfugiés), prend d'ailleurs la valeur d'une insulte à Souk-Ahras [Guehria, à paraître]. La catégorie « lajiin » est méprisée par les habitants de la ville car elle aurait bénéficié, dès son retour de Tunisie (1962), de faveurs octroyées par les dirigeants du FLN de l'époque. L'un de nos principaux informateurs rapporte ainsi un discours transmis par son père : « Oui, le vieux m'a raconté, ils [les réfugiés] ont cassé et sont entrés. » De tels faits ne figurent nulle part dans l'Histoire officielle du pays telle que véhiculée en particulier dans les discours politiques ou dans les manuels scolaires.

Ces choix historiques, dont l'objectif est de produire une homogénéisation identitaire, sont étayés par des politiques linguistiques et éducatives qui n'ont fait qu'aggraver le rapport symbolique aux langues et à leurs locuteurs : le fait d'imposer l'anglais au primaire dans les années 1990, langue étrangère à l'aire culturelle algérienne, l'a fait sortir de son statut représentationnel de langue neutre pour en faire une langue d'arabisants dont le dessein est de contrecarrer le français, alors langue symboliquement dominante en Algérie.

Toutes ces manipulations idéologiques ont créé des identités déstructurées du fait du rapport émotif entretenu avec les langues en situation de conflits diglossiques et avec les identités qu'elles véhiculent : l'intellectuel francisant [5] se cache, l'arabisant revendique une identité importée sans quasiment jamais produire dans cette langue, tout en opposant à la langue du colon un anglais moyen-oriental. Sans repères clairs, l'homme « nouveau » pensé par les révolutionnaires de

3. L'ethnonyme « gawri » (étranger) utilisé dans la ville de Souk-Ahras établit une frontière entre le même : l'Algérien, l'Arabe, le Musulman, le brun, etc. et l'autre. Ce genre de découpage aboutit dans la plupart des cas, par un processus de généralisation, à des représentations stéréotypées de l'autre (Guehria 2009 : 55).

4. Pour avoir défendu l'arabe algérien, qu'il définit comme la « langue de la vie » (Gafaïti 1986 : 53), contre l'arabe officiel, la « langue des pédants et des bigots », l'écrivain algérien Kateb Yacine est qualifié de « traître » (v. Benrabah 1996).

5. Notion désignant les urbains stigmatisés par leur maîtrise du français.

l'après-guerre plonge dans un flou identitaire, dans une insécurité linguistique et culturelle. C'est ainsi le cas d'un grand nombre de jeunes Algériens qui reproduisent les schémas officiels en affichant, non sans difficultés, une identité unitaire. Qu'est-ce qui pousse alors les personnes interrogées à assumer, dans certains de leur discours portant sur les représentations des langues en situation de contact, une identité plurielle, sachant qu'elles ont toutes été socialisées dans un système éducatif et médiatique promouvant une identité symbiotique ?

Nous posons l'hypothèse générale selon laquelle dans certains espaces / temps du discours de référence (ceux à quoi renvoie le discours du locuteur) les informateurs rationalisent leur rapport aux langues en actualisant, au gré des enjeux discursifs, une ou plusieurs facettes de leur identité non sans passer (de manière largement inconsciente) par des stratégies discursives complexes. Au lieu d'éviter les conflits identitaires inhérents à la situation diglossique, les informateurs intègrent cette dissension, l'assument pleinement dans leur discours et en jouent. Ainsi, l'un de nos informateurs n'hésite pas à tourner en dérision l'arabe officiel pratiqué par les journalistes algériens, notamment en le comparant à l'arabe pratiqué par les journalistes de la chaîne qatarie Al Jazira : « … quand tu entends l'arabe des Algériens "nous avons une question de je sais pas de la ville de Tiaret", tu dégoûtes cet arabe, par contre lorsque tu entends un journaliste de la chaîne Al Jazira… » On observe également qu'un même informateur peut revêtir, en fonction du référent de son discours représentationnel, l'identité d'un arabisant convaincu puis celle d'un fervent défenseur de la francophonie en Algérie. Cela conforte l'idée que l'identité dans laquelle chacun se reconnaît peut être relativement fluctuante dans la mesure où l'on peut appartenir à plusieurs groupes sans avoir le même statut dans tous.

Nous tenterons de comprendre, à travers un corpus de représentations linguistiques analysé selon une méthode praxématique – d'inspiration sociologique et psychanalytique –, les stratégies mises en œuvre par les étudiants d'une ville de l'intérieur du pays pour concilier les différentes identités – et donc les différentes cultures – qui s'offrent à eux.

Lieu de l'enquête et constitution du corpus

La ville de Souk-Ahras, lieu de notre enquête entre 2004 et 2009, se situe au nord-est de l'Algérie à 100 kilomètres de la côte d'Annaba, au bord de la Méditerranée. Cette région est historiquement marquée du fait de sa frontière avec la Tunisie, non seulement par les effets linguistiques de ce voisinage mais aussi par ses conséquences politiques lors, en particulier, de la guerre entre la France et l'Algérie au milieu du siècle dernier (le pays voisin constituant aussi bien un lieu d'accueil pour les réfugiés en fuite que des caches pour les « rebelles »).

Bien que ces événements datent de près de cinquante ans, notre enquête montre que les traces en sont prégnantes à l'époque actuelle dans les représentations que les Souk-Ahrassiens se font des langues coexistant dans leur région. Cette période transcende le temps à travers des termes que nous considérons comme « instrument d'idéologie » (Tournier 1992 : 9) : « moujahid » (combattant), « ancien moujahid » (ancien combattant), « achouhada' » (martyrs), « abna' achouhada' » (enfants de martyrs), « ahfad achouhada' »

(petits-enfants de martyrs), « achbèl athawra » (lionceaux de la révolution), « al âadou al khariji » (ennemi de l'extérieur), « al âadou adakhili » (agent infiltré). La charge d'émotion comprise dans ces mots favorise la construction d'une identité symbiotique fondée essentiellement sur l'arabité, l'islamité, et le « jihad » contre la France entre 1954 et 1962. Une autre catégorie de termes émanant d'un discours populaire d'opposition vient contrecarrer la première par l'actualisation de mots tel « lajiin » (réfugiés), personnes réputées arabisantes, non urbaines, et censées avoir bénéficié de faveurs à leur retour de Tunisie.

Les entretiens semi-directifs que nous avons conduits auprès de 22 personnes âgées de 17 à 30 ans nous ont permis de constituer un corpus composé de 2 819 répliques. Ces interviews avaient pour objectif le recueil de représentations socio-linguistiques et ont montré globalement que l'imaginaire des enquêtés à l'égard de l'arabe officiel est « plutôt » positif lorsque le référent du discours porte sur la colonisation française, car cette variété d'arabe active une identité arabo-musulmane négligée par les Français [Guehria, à paraître]. En revanche, le statut représentationnel de cette même langue est négatif, entre autres, quand la référence du discours se limite aux réfugiés politiques de la région ou aux étudiants du Département de langue arabe, car cette langue est aussi corrélée, dans les représentations des informateurs, aux réfugiés politiques en Tunisie durant la guerre d'indépendance – lesquels ne jouissent d'aucune sympathie dans la région.

Le discours représentationnel en situation de face-à-face est le lieu par excellence où l'identité avec ses failles et ses (in)cohérences se laisse entendre. Dans ce genre d'interactions verbales, en effet, l'identité du sujet ne peut échapper à l'enquêteur si ce n'est par une stratégie d'évitement qui est en elle-même une opération porteuse de sens sur l'identité. Une sélection de répliques, analysée selon la méthode praxématique, reproduisant ces conflits identitaires assumés et véhiculés dans un discours métalinguistique, démontrera que l'adoption ou le rejet des langues se fait selon des stratégies – conscientes ou inconscientes – très complexes.

Situation théorique de la démarche : la praxématique

La politique coloniale de la France, visant à dominer le peuple algérien en le dépossédant des éléments culturels constitutifs de sa personnalité, a produit une fracture identitaire dont les séquelles sont largement perceptibles dans le discours des jeunes générations. La dialectique du même et de l'autre où l'altérité était jadis représentée par le Français, sa langue et sa culture, est de nos jours associée aux francophones (et quelquefois revendiquée par eux). Pour retracer la conflictualité identitaire dans un discours *codeswitché* portant sur les représentations des langues en situation de diglossie, nous devions choisir une méthode d'analyse dynamique qui prenne en charge simultanément plusieurs variables.

La praxématique, à la suite de Robert Lafont, exploite à travers plusieurs études sociolinguistiques (v. entre autres Barberis & Gardès-Madray 1986, Gardès-Madray 1987), le fait que la langue est le lieu d'un conflit. En effet, en tant que praxis, la langue subit et reproduit les conflits identitaires, historiques, sociaux et économiques inhérents à la société. Ces conflits sont facteurs d'un dynamisme favorisant le changement et l'évolution d'une langue mais aussi

éventuellement responsables de sa marginalisation, ce qui s'est produit pour l'occitan à la suite de l'imposition du français comme langue nationale : « le français, en se réservant l'exclusivité de l'écrit, a en effet interdit à l'occitan la permanence d'une phonographie autochtone » (Lafont 1971 : 94).

La norme imposée à travers le français écrit (la grammaire à l'école) permet d'instituer une langue commune fixe, qui s'oppose aux évolutions non contrôlées de l'arabe en Algérie aussi bien que de l'occitan ou du catalan en France, rendus illégitimes par l'école. Ces langues deviennent ainsi « les signes d'une condition sociale inférieure » (*ibid.* : 96) d'où des comportements de « culpabilité linguistique » (*ibid.* : 97), sentiment que nous retrouvons dans la région de Souk-Ahras du fait des traits linguistiques ruraux et tunisiens que prêtent à l'idiome local ses propres locuteurs. En imposant l'arabe officiel, l'Algérie indépendante a produit le même effet négatif : « culpabilité de pratiquer l'idiome local » et « culpabilité de pratiquer la langue de l'ennemi ». L'imposition d'une langue dans un tel contexte a pour but de « manipuler » le passé : « Le propre de la langue officiellement diffusée est de s'appuyer sur "un" passé pris pour "le" passé et d'ériger celui-ci en modèle » (Tournier 1992 : 11).

Notre choix de la linguistique praxématique comme cadre théorique s'explique donc par le fait qu'elle prend en considération le sujet dans sa diversité sociale, historique et culturelle et rompt définitivement avec la linguistique immanente. En s'inspirant du guillaumisme et du marxisme, elle introduit l'unité dynamique productrice de sens : le praxème. Selon Gardès-Madray (1984 : 16),

> Le praxème est un lieu d'articulation dialectique instaurée entre une valeur d'usage et une valeur d'échange. Lieu conflictuel donc, il est toujours l'objet d'un enjeu de pouvoir. La valeur d'usage est le lieu d'inscription du sujet dans son discours : elle est issue de la pulsion communicative. La valeur d'échange, au contraire, se détermine coercitivement à partir des contraintes sociales d'acceptabilité du sens. L'analyse linguistique du fonctionnement des praxèmes et de leurs positions dans les programmes de phrases inclut donc dans sa problématique l'implication des sujets dans la communication et dans la réalité sociohistorique.

Quant à l'intérêt accordé à la psychanalyse, il a entre autres permis à cette approche d'enrichir son appareil conceptuel avec des termes tels que « ratage », lequel met en exergue la configuration accidentée de la parole. Il permet aussi de remonter au temps de « l'à dire » préexistant aux deux autres instances du « temps opératif » : « le dire et le dit ». Ce travail de l'homme dans la langue est soumis « aux pressions sociales » génératrices de tensions. En s'intéressant à la parole dans ses lieux de conflits (social, politique, identitaire et historique), la praxématique s'inscrit indéniablement dans une perspective (socio)linguistique sans laquelle elle ne saurait exister. La praxématique confère donc à notre étude une nature *linguistique* mais dans le même temps nous ne pouvons nier son caractère historique. L'interaction de ces disciplines dans la même recherche peut paraître étrange mais l'analyse du discours en France repose sur l'analyse de corpus historiques [6] : « Dans cette perspective, l'analyse du discours est vue

6. Le terme « analyse du discours » émane de Z. S. Harris dans un article de 1952, traduit en 1969 dans *Langages* 13 : 8-45. Si, par la suite, ce linguiste s'est consacré plutôt à l'analyse du discours scientifique, ses continuateurs français se sont d'abord principalement orientés vers l'analyse du discours politique,

comme partie intégrante de la pratique historienne, puisque la perspective linguistique doit permettre d'explorer l'opacité des mots, l'ambiguïté de l'énoncé et la nature construite du discours » (Paveau 2007 : 122). Cette longue tradition qui unit la linguistique à l'Histoire confère à notre contribution toute sa légitimité méthodologique.

Conséquences des choix historiques, linguistiques et identitaires opérés en Algérie depuis 1962

Une arabisation brutale, peu préparée et sans perspective fiable, a donné aux Algériens une grille de lecture déroutante car émanant d'une politique linguistique erratique. Cette politique « de l'entre-deux » n'a permis ni à l'arabophone ni au francophone de s'installer confortablement dans la place qui lui incombe du fait d'une diglossie intensive nourrie par un discours politique populiste. Car si le pays prenait le chemin de l'arabisation, ses dirigeants et leurs progénitures continuaient de se former en français.

Au début des années 1980, les limites des choix opérés et les contradictions qui en résultaient, notamment sur un plan linguistique, éducatif et professionnel, se sont fait ressentir. En 1982 une contestation d'envergure exprime le « ras-le-bol » à l'égard des politiques linguistiques menées. À l'origine : une grève déclenchée par des étudiants arabisants protestant contre leurs maigres perspectives de carrière, en dépit de la propagande du régime et des mesures autoritaires d'arabisation, par rapport aux débouchés des francophones qui monopolisent les emplois rémunérateurs, conditionnés par la maîtrise du français (Kepel 2000 : 171). Ces revendications de nature professionnelle seront rapidement récupérées par des mouvances islamiques qui les transformeront en revendications identitaires. La lutte contre le français en Algérie prend des allures de jihad car cette langue « était vue comme le vecteur par excellence des pires turpitudes de l'Occident » (Kepel 2000 : 176). C'est ainsi que l'un des dirigeants historiques du Front Islamique du Salut (FIS) s'est consacré à « bannir intellectuellement et idéologiquement [la France d'Algérie] et [à] en finir avec ses partisans qui ont tété le lait vénéneux » (Kepel 2000 : 176). L'Algérie plurielle et millénaire est une fois de plus refoulée et bafouée, confinée dans une binarité réductrice : Orient *vs* Occident.

Cette vision homogénéisante et unificatrice, donc simplificatrice, de la réalité sociolinguistique algérienne initiée dès l'Indépendance par les cadres du parti unique, a trouvé écho auprès d'opposants au pouvoir : l'un des éléments déclencheurs fut l'échec d'une politique linguistique qui s'est traduite sur le terrain par des perspectives professionnelles limitées pour une partie de la population, du fait de son éloignement du français – les élites étant soupçonnées de vouloir accaparer cette langue afin d'en faire un instrument de domination [7]. Pour éviter les travers d'une politique linguistique fluctuante, et prenant conscience des enjeux identitaires qui découlent du rejet exclusif d'un idiome, nos informateurs

comme le montrent les travaux dirigés par Michel Pêcheux ou Jean Dubois (v. entre autres G. Provost 1969, L. Courdesses 1971, D. Maldidier 1971).

7. Selon Myers-Scotton (1993), les dirigeants algériens ont tout mis en œuvre pour faire du français une langue rare, un « huis-clos des élites ». Pour ce faire, ils ont imposé aux enfants du peuple un enseignement en arabe classique – selon les termes de l'auteur – mais continuent d'instruire leur progéniture en français.

développent des stratégies d'adoption ou de rejet des langues, véhiculées par des représentations sociolinguistiques – leur priorité étant de multiplier leurs chances de décrocher un emploi dans un pays où le chômage touche un nombre important de jeunes diplômés [8].

D'une identité symbiotique « naturelle » imposée à des stratégies identitaires construites

L'identité est souvent présentée comme un fait de « nature » qui s'impose à nous et à la recherche de laquelle il faut aller, notamment dans les moments de crises : « Dès lors s'opère un mouvement de retour vers ces origines aussi bien de la part des individus que des groupes sociaux avec une volonté plus ou moins affirmée (plus ou moins guerrière) de retrouver ce paradis perdu. Commence alors une quête de soi, au nom d'une recherche de l'authenticité… » (Charaudeau 2002 : 3). Ce mirage identitaire « est ce qui empêche d'atteindre l'identité plurielle des êtres et des groupes » (Charaudeau 2005 : 4), qui se construit et se déconstruit dans le discours.

L'acte langagier ici étudié donne à nos informateurs, de par la méthode d'enquête adoptée, la possibilité d'activer une identité plutôt qu'une autre à travers l'adoption d'une ou plusieurs langues et le rejet des autres. Réciproquement, le rapport aux langues est déterminé par l'espace / temps du discours de référence (ce à quoi renvoie le discours), en fonction duquel l'interviewé développe une stratégie plutôt qu'une autre pour justifier l'intérêt ponctuel marqué à l'égard d'une langue. Ainsi, la référence sous-jacente au futur emploi souhaité mobilise une identité conditionnée par ce dernier : dans ce contexte, l'intérêt pour le français se fait généralement de manière subtile afin d'éviter tout rapprochement excessif avec la langue du « colon ».

Nous retiendrons ici des extraits d'entretiens illustrant l'ambivalence des positions par rapport à l'arabe et au français : les personnes interrogées défendent une place dominante, éventuellement hégémonique pour le premier idiome, dénient sa maîtrise à ceux qui parlent (voire enseignent) le second, mais en même temps sont reconnus au français non seulement son utilité dans les domaines techniques et scientifiques mais aussi son rôle essentiel pour trouver un emploi et dans la promotion par le travail. Ainsi, les étudiants du Département de français interrogés contestent la valeur des étudiants scientifiques – à même de les concurrencer du fait de leur maîtrise du français. Les journalistes francophones algériens sont également dévalorisés car placés dans une catégorie qui pratique le français de manière ostentatoire uniquement dans le but de donner une bonne image de soi-même. Quasiment tous les enquêtés partagent ce point de vue :

(1483) un journaliste algérien qui parle français il veut te montrer qu'il parle bien français plus que l'information qui la donne [9]

8. Il serait imprudent de proposer un pourcentage car les statistiques disponibles sont contradictoires. A titre d'information néanmoins, selon le journal *El Moudjahid* du 19 mars 2012, l'Organisation Internationale du Travail évaluait en 2010 à 14 % le taux de chômage des jeunes en Algérie (soit une augmentation de 3 % depuis 2008). 600 000 jeunes arrivent chaque année sur le marché du travail.

9. Les numéros qui précèdent les répliques reflètent leur ordre de succession dans le corpus total.

Les journalistes feraient donc passer leur paraître « il veut te montrer qu'il parle bien français » avant le contenu informationnel qu'ils proposent « plus que l'information qui la donne ». Ces deux stratégies – la préconisation de la généralisation de l'arabe officiel et le déni de la maîtrise du français à celui qui l'utilise – présentés ici de manière distincte sont, comme nous allons le constater, souvent entremêlés dans le discours des enquêtés.

Ainsi MO, l'un d'entre eux, explique longuement en quoi la francisation de l'université n'est pas appropriée à la réalité algérienne : en fait, il n'exclut cette langue que pour en ôter à l'un de ses professeurs le mérite de la (bien) parler (1213). Dans le tour de parole qui nous intéresse (1221), il tente de dépasser ce conflit en apportant une explication rationnelle à son refus de franciser les administrations. L'espace / temps de référence de son discours n'étant plus l'université, espace conflictuel en ce qu'il implique la présence de son professeur, MO peut théoriquement prendre le recul nécessaire pour livrer sa représentation sur une éventuelle francisation. Dans les premiers programmes de phrase de la réplique (1221), l'interviewé continue toutefois de se focaliser sur l'intérêt que peut tirer d'une éventuelle francisation cet enseignant de français, dont il présente implicitement la présence à l'université comme potentiellement nuisible à son projet professionnel. Pour se démarquer il compte sur sa connaissance du français et sa maîtrise de l'arabe officiel. Ce n'est qu'à la fin du tour de parole qu'il se rend compte de sa focalisation sur cette personne.

(1221) MO : bien sûr/ *ida fRonsizina* par exemple (1)je parle en dialecte(1) l'administration /// eux ils sont jaloux des gens supérieurs *âlihom ma yabxluch // aw qRit âanda hèda* xxx il fait pas mal d'erreurs *idiRhom fal* la classe / j'étais trop attentif *mâèh* depuis qu'il a dit que je suis mieux que le Petit Robert et le Petit Larousse *Hatitu taHt al* microscope franchement / bref on revient à nos moutons si l'administration est francisée les autres *kifèh RaH andiRu lihom* comme on a déjà opprimé des arabophones on va le refaire mais toute façon c'est pas la langue qui va travailler pour toi c'est ta conscience c'est l'homme qui va travailler c'est pas la langue [10]

Sur le ton de la plaisanterie, il nous demande la permission de poursuivre son discours en arabe de la ville mais il prononce le praxème qui suit cette requête en français. Il marque ensuite une longue pause où il programme son *à dire* et la langue dans laquelle il va le dire. L'arabe de la ville intervient spontanément lorsqu'il parle de son professeur : « qRit âandu hèda » (j'ai étudié dans son cours celui-là), « idiRhom » (il les fait), « mâèh » (avec lui), « Hatitu taHt al microscope » (je l'ai mis sous le microscope). Il a recours à la langue française pour réorienter son discours : « bref on revient à nos moutons », il passe d'un espace / temps de référence – l'université – à un autre – l'administration. L'adverbe « bref » associé à l'expression « on revient à nos moutons » a vocation à donner de l'objectivité à son discours : MO donne l'illusion de

10. MO : bien sûr / *si on francise* par exemple (1)je parle en dialecte(1) l'administration /// eux ils sont jaloux des gens supérieurs *ils ne les supportent pas* // *et j'ai étudié dans son cours celui-là* xxx il fait pas mal d'erreurs *ils les fait en* classe / j'étais trop attentif *avec lui* depuis qu'il a dit que je suis mieux que le Petit Robert et le Petit Larousse *je l'ai mis sous le* microscope franchement / bref on revient à nos moutons si l'administration est francisée les autres *comment on va leur faire* comme on a déjà opprimé des arabophones on va le refaire mais toute façon c'est pas la langue qui va travailler pour toi c'est ta conscience c'est l'homme qui va travailler c'est pas la langue

revenir à une discussion portant sur la francisation de l'administration alors qu'il n'en est rien.

Il met en scène le conflit historique entre les arabisants et les francisants expliquant qu'un retour à la langue française conduirait à « opprimer les arabophones » une seconde fois, ce qui lui permet de refouler au second plan son souhait de retirer à son professeur le mérite de sa compétence en langue française. La réplique se conclut par la mise en avant de la valeur du travail et de la conscience professionnelle comme condition nécessaire à la réussite d'un pays, tout en dépouillant la langue de la culture et des comportements qui lui sont intrinsèquement liés – alors qu'il dira exactement le contraire en (1223) : « en apprenant la langue de l'autre on apprend ses attitudes son comportement son ouverture. »

Ses représentations du français et de l'arabe fluctuent jusqu'à la fin de l'entretien où il revient à l'idée selon laquelle il ne faut rien franciser par respect pour les arabisants. En réalité, il souhaite la francisation lorsque (a) elle lui est favorable, (b) elle ne favorise pas les intérêts d'une personne avec laquelle il entretient des rapports conflictuels et concurrentiels, comme son professeur :

(1487) MO : il faut respecter les arabophones en quelque sorte / il faut respecter l'autre tranche des gens // mais tout ce qui est technique il faut le franciser

La répétition du praxème verbal « respecter » précédé de la forme impersonnelle « il faut » renvoie à la réplique (1221) où il faisait référence aux valeurs du travail et au respect d'autrui. En revanche, la pause moyenne et le parapraxème « mais » qui introduisent le dernier programme de phrase marquent une opposition avec ce qui vient d'être dit, en introduisant une relativisation de son attachement à l'arabisation lorsqu'il est question de « tout ce qui est technique ». Notons que ce qui est technique est considéré par MO comme étant bénéfique (1199). Ainsi l'informatique fait partie de ce qui doit être francisé :

(1489) MO : l'informatique il faut *ah* il faut / mais les choses publiques *kima lrRama* la Douane *lèzam yogâdu* en arabe parce que un francophone certainement *yaâRaf al âaRəbéya* mais un arabophone tu es pas sûr *yaâRaf* le français [11]

La distinction est claire entre ce qui doit être francisé et ce qui doit rester en arabe. Comme en (1487), l'interviewé emploie la forme impersonnelle du verbe *falloir* « il faut » qu'il associe à l'interjection « ah » dont la vocation, en l'occurrence, est de lever le doute sur l'information apportée. La prononciation de ce premier programme de phrase sans hésitation et en langue française, alors qu'il y a alternance entre l'arabe et le français dans le reste de la réplique, fait partie du processus de persuasion mis en œuvre. Le recours à la langue française donne au discours un ton objectif. Le parapraxème « mais » qui inaugure le second programme souligne bien l'opposition entre l'informatique, discipline élitiste – enseignée en français – et ce qui relève du domaine public « kima lrRama » (comme les impôts) qu'il faut garder en arabe « lèzam yogâdu ». Il se justifie en posant le postulat suivant : « un francophone certainement yaâRaf al âaRəbéya mais un arabophone tu es pas sûr yaâRaf le français ». L'informateur scinde les Algériens en deux catégories, ceux qui maîtrisent l'outil informatique

11. MO : l'informatique il faut ah il faut / mais les choses publiques *comme les impôts* la Douane *qu'il faut garder* en arabe parce que un francophone certainement *il connaît l'arabe* mais un arabophone tu es pas sûr *qu'il connaisse* le français

et la langue française et les autres. Cette deuxième catégorie est représentée par les arabisants à qui il ôte toute maîtrise du français.

MO évoque fréquemment le conflit symbolique entre les arabophones et les francophones (1209), dont il est le témoin depuis de nombreuses années. Il est souvent contre la francisation, notamment lorsqu'elle ne travaille pas en faveur de ses intérêts, mais il se place davantage dans le camp des francisants puisqu'ils détiennent une plus-value qui les distingue des autres : le *français* (1191). En 1203, l'enquêté produit un discours représentationnel sous une forme dialogique :

(1203) MO : j'ai des exemples pires que ça / mais *naRjaâlak chwaya lal waqt li dit fih al* bac en 1994 l'arabisant *igul* « le français non » *aw* le francisant *igul* « l'arabe non » / et comme y avait beaucoup de francisants *najmu* i(ls) diffusent l'idée *taâ* « un arabophone il est / il est moins // il est dégradé par rapport à un francophone » / *ak âalabèlak waâlèh* un francophone *ki RoH la fRonsa* il se permet des des trucs où un arabophone i- i- [12]

Les guillemets reproduisent le discours que les uns tiennent sur les autres : « l'arabisant igul "le français non" » et « le francisant igul "l'arabe non" », « un arabophone il est / il est moins // il est dégradé par rapport à un francophone ». Dans un premier temps, l'interviewé ne prend pas position en faveur des uns ou des autres. Il donne néanmoins, en fin de réplique, une explication qui le place de fait dans le camp des francisants : « un francophone ki RoH l fRonsa il se permet des des trucs où un arabophone i- i- ». Pour nous amener à valider cette explication, il la précède par la formule figée : « ak âalabèlak waâlèh » (*toi-même tu sais pourquoi*). L'enquêteur, résidant en France au moment de l'entretien, est censé connaître la situation des arabisants qui s'y rendent. En se réservant une maîtrise du français et de l'arabe officiel, et en excluant les autres de cette double maîtrise, l'informateur décuple ses chances de décrocher un emploi. Dans cette même optique, il exclut les femmes de la maîtrise du français car il attribue son échec à trouver un travail à la politique qui favorise leur embauche.

(1314) MO : … imagine *yaqRu mâana* français *fal* la sémantique elle est nulle mais *fal iâRab sam* // … [13]

MO réfère son discours à un espace, l'université, qui se décline en salle de classe – le cours de sémantique –; dans un souci d'argumenter ce qu'il avance, l'interviewé place dans le même espace discursif le français *vs* l'arabe officiel. Il commence d'abord par exclure l'étudiante qu'il prend en exemple du cercle de ceux qui maîtrisent le français par le recours au praxème « nulle », qui la présente comme dépourvue d'intelligence. Son point de vue est contrebalancé dans la suite de son propos lorsqu'il prête à cette étudiante des capacités extraordinaires en linguistique arabe.

12. MO : j'ai des exemples pires que ça / mais *je reviens un peu à la période où j'ai obtenu mon* bac en 1994 l'arabisant *dit* « le français non » *et* le francisant *dit* « l'arabe non » / et comme y avait beaucoup de francisants *ils ont pu diffuser* l'idée *selon laquelle* « un arabophone il est / il est moins // il est dégradé par rapport à un francophone » / *toi-même tu sais pourquoi* un francophone *quand il va en France* il se permet des des trucs où un arabophone i- i-

13. MO : … imagine *des étudiantes avec nous dans le département de* français *en* sémantique elle est nulle mais *en grammaire arabe elle est imbattable* // …

D'autres interviewés ne s'imposent aucun principe de cohésion lorsqu'ils tentent d'exclure les femmes de la maîtrise de la langue française. C'est le cas de ME (343) dont la pulsion communicative le pousse à nous livrer un discours dévalorisant à l'endroit des étudiantes « … nos al hadRa kul ay ralta… » (la moitié de ce qu'elles disent est entièrement faux) :

(343) ME : *ki ngâdu* en groupe *nos al hadRa kul ay ralta aw ma kènch al sHiH taâ* français académique *hakka aw* registre / inversion sujet *ma fihèch* exemple *nHoto zuz bnèt mâa baâdahom wahda taHki* en français *aw waHda taHki riR bal âaRbeya* [14]

Le praxème « nos » (la moitié) signifiant une des deux parties d'un tout – en l'occurrence « al hadRa » (les paroles) – qui est contredit sémantiquement par le praxème « kul » (entier). Il semble que la reprise du groupe nominal sujet « nos al hadRa » par le parapraxème « ay » précédé de « kul » ait annulé l'aspect partiel (« nos ») de l'ignorance de l'étudiante (ou des étudiantes) et ait mis en avant l'aspect intégral de cette ignorance. Ce programme peut être reformulé en « al hadRa kul ralta » (tous les propos sont erronés).

À l'instar de MO et ME, IM (780) écarte une partie des Algériens de la maîtrise de la langue française :

(780) IM : *bal âaRbeya* ça marche bien/ même mon père i(l) pense la même chose// quatre-vingts pour cent c'est bilingue exemple un formulaire *talgèh* français arabe // je vois *balli* quatre-vingts pour cent c'est bilingue exemple un formulaire *talgèh* français arabe [15]

Pour nous convaincre que l'administration fonctionne bien en arabe officiel, (a) il conclut le premier programme de phrase par « ça marche bien » ; (b) dans le second, il cite le point de vue de son père qui conforte le sien ; (c) à deux reprises, il fournit un pourcentage pour donner plus de crédibilité à l'information apportée ; (d) enfin, il déforme la réalité en prétendant que « quatre-vingts pour cent » des documents administratifs sont rédigés en arabe et en français. Comme les deux autres informateurs, IM tente de limiter l'accès à la langue française en faisant croire à son omniprésence dans l'administration, notamment à travers les formulaires de l'état civil « quatre-vingts pour cent c'est bilingue ». MO a clairement exprimé son souhait de garder en arabe tout ce qui touchait aux relations publiques. IM s'inscrit dans cette perspective tout en modifiant la réalité pour, sans doute, éviter de se voir reprocher le rejet du français dans cet espace / temps du discours de référence et son adoption excessive dans d'autres.

Dans le discours de toutes les personnes interrogées, le français est rejeté mais les enquêtés se placent parmi les francisants. Tout en souhaitant l'arabisation, ils évitent la marginalisation qui atteint les locuteurs arabophones, prônant la francisation de ce qui leur parait essentiel et qui les valorisera professionnellement. Cela semble contradictoire puisque cette francisation, même si elle reste partielle, est potentiellement préjudiciable aux arabisants,

14. ME : *quand on discute* en groupe *la moitié de ce qu'elles disent est entièrement faux il n'y a pas de* français académique *les* registres / inversion sujet *y a pas* exemple *on met deux filles ensemble l'une parle en français et l'autre ne parle qu'en arabe*

15. IM : *en arabe* ça marche bien/ même mon père i(l) pense la même chose// quatre-vingts pour cent c'est bilingue exemple un formulaire *tu le trouves en* français *et en* arabe // je vois *que* quatre-vingts pour cent c'est bilingue exemple un formulaire *tu le trouves en* français *et en* arabe

présentés comme majoritaires. En fait, les informateurs mettent en œuvre une stratégie (consciente ou inconsciente) pour s'approprier le français. Cette langue est très peu adoptée de manière directe, cela se produit uniquement lorsqu'ils en tirent un intérêt immédiat. Dans la quasi-totalité des cas, ils procèdent à une adoption indirecte du français, notamment en le rejetant et dans le même temps en généralisant l'usage de l'arabe officiel. En raréfiant le français et en l'associant aux « choses importantes », ils augmentent ainsi sa valeur symbolique. Si le français venait à être maîtrisé par un grand nombre d'Algériens, le faible niveau des informateurs dans cette langue ne leur donnerait aucun avantage socioprofessionnel, d'où la séparation opérée entre la langue française et le peuple algérien, présenté comme inapte à la comprendre. Le conflit symbolique entre ces deux langues est personnifié par leurs locuteurs respectifs : arabisants *vs* francisants. Une distinction claire est opérée entre une langue et ses locuteurs : l'arabe officiel est quelquefois adopté car, associé au français, il leur permet de se distinguer professionnellement. En revanche, le parler de la ville est d'emblée exclu, du fait de l'absence de locuteurs qui revendiquent sa pratique.

À travers cette brève analyse, nous avons pu constater que les informateurs manipulent avec beaucoup de prudence les identités véhiculées par chaque langue présente sur le marché linguistique algérien. Ils évitent autant que faire se peut de produire des représentations tranchées dans lesquelles les langues sont définitivement adoptées ou rejetées symboliquement, car ils sont conscients des manipulations qui résultent d'un tel positionnement et des retombées que cela peut avoir sur leur avenir professionnel. Ils favorisent par conséquent la construction d'identités plurielles « prudentes et ponctuelles » : dans leur propos, l'exclusion du français n'est pas synonyme de représentations négatives à l'égard de cette langue, mais est justifiée par le risque de « confinement » du Peuple à l'arabe officiel. La généralisation de cette langue, qu'ils présentent comme dominante étant donné le nombre important de ses locuteurs, fait du français une langue rare, donc prestigieuse car pratiquée par l'élite dominante. Ainsi, ils se placent par défaut parmi les francisants sans avoir à assumer les conséquences d'une telle appartenance puisqu'ils revendiquent, en apparence, la suprématie de l'arabe. En s'appuyant sur les schémas identitaires imposés, ils produisent une identité en adéquation avec l'idéologie conflictuelle qui préside à tout contexte diglossique.

Conclusion

Il est clair qu'imposer une langue peut être nécessaire à la constitution d'une identité collective, que cela permet d'instaurer la cohésion sociale d'une communauté : c'est par elle que l'on intègre l'autre et c'est par elle que se construit la symbolique identitaire. Il est également évident que la langue nous rend comptables du passé, crée une solidarité avec celui-ci, fait que notre identité est pétrie d'histoire et que, de ce fait, nous avons toujours quelque chose à voir avec notre propre filiation aussi lointaine fût-elle. Et c'est pourquoi l'on continue à dire que l'on parle ici la langue de Molière et là la langue de Shakespeare…

Mais la généralisation d'une langue génère culpabilité et humiliation, ainsi que l'a montré Lafont (*op. cit.*) pour les Occitans en France par exemple. Ces sentiments atteignent leur paroxysme lorsque l'individu ne peut pas développer un imaginaire identitaire et linguistique stable du fait d'un manque de stabilité dans les politiques linguistiques et d'une méconnaissance de son Histoire. Ce sont ces « vides » identitaires qui ont conduit l'Algérien à se mettre en quête d'un « passé glorieux » dans lequel les parlers locaux sont bannis car considérés comme une forme pervertie de l'arabe officiel. Cette recherche dans le temps aboutit à des trouvailles contemporaines dans un espace autre que l'Algérie : le Moyen-Orient, qui s'évertue à impressionner et à influencer le peuple algérien à travers ses chaînes satellitaires. Les programmes français, très en vogue dans les années 1990, sont de moins en moins regardés, d'où la création de la chaîne d'informations *France 24* en langue arabe, dont le but est de concurrencer les visions du monde arabe et anglo-saxon.

Les personnes interrogées rationalisent leur rapport aux langues, n'y voyant que le potentiel rendement qu'elles peuvent en tirer. Nos enquêtés se distinguent d'autres jeunes en ce sens qu'ils outrepassent le modèle populiste qui régit le rapport aux langues élevé au rang de politique linguistique. Les interviewés, par leur capacité à produire une identité double, une identité à deux facettes, évitent ainsi les conflits propres à leur situation diglossique et sortent de la binarité réductrice : France / langue française / colonisation *vs* Algérie / arabe officiel / victime. Pour éviter toute pression sociale, ils construisent leurs stratégies identitaires en partant des schémas imposés : en entretenant des rapports symboliques harmonieux avec l'arabe officiel tout en rejetant le parler local.

Il est vrai que les représentations à l'égard de ce que les Algériens appellent les « dialectes » sont souvent négatives. Ces parlers, constitutifs de leurs identités accumulées au cours des siècles, sont en voie de réhabilitation. Pour concrétiser cette initiative amorcée par des intellectuels algériens ainsi que par les pays arabes voisins, dont les soulèvements avaient, entre autres, pour revendication l'affirmation de la pluralité, l'Algérie gagnerait à enseigner cette pluralité, à la valoriser pour mieux la maîtriser. Charaudeau (2005) préconise d'utiliser l'enquête comme prétexte pour mettre l'élève au cœur d'un certain nombre d'interrogations : lui demander de s'interroger sur le « qui nous sommes… », puis sur le « qui croyons-nous que nous sommes », avant de s'interroger sur « qui sont les autres » et « qui les autres croient-ils être ». On se découvre ainsi soi-même et les autres.

Bibliographie

ARKOUN Mohammed, 1994, « Langues, société et religion dans le Maghreb indépendant », dans M.-A. Roque (éd.), *Les Cultures dans le Maghreb indépendant*, Paris, L'Harmattan, p. 83-109.

BARBERIS Jeanne-Marie et Gardès-Madray Françoise, 1986, « Ratages d'actualisation et évitement des temps et des personnes en production discursive orale », *Cahiers de Praxématique,* 7, p. 37-62.

BENRABAH Mohamed, 1996, « Les avatars du français à travers la politique linguistique algérienne », dans C. Juillard et L.-J. Calvet, *Les Politiques linguistiques, mythes et réalités*, Canada, AUPELF-UREF.

CHARAUDEAU Patrick, 2002, « L'identité culturelle entre langue et discours », *Revue de l'AQEFLS*, 24(1), consulté le 22.03.12 sur le site de Patrick Charaudeau.

CHARAUDEAU Patrick, 2005, « Réflexion sur l'identité culturelle. Un préalable nécessaire à l'enseignement d'une langue », dans J. Gabry *et alii*, *Ecole, langues et modes de pensée*, CRDP Académie de Créteil, consulté le 22.03.12 sur le site de Patrick Charaudeau.

CHARAUDEAU Patrick, 2009, « Identité sociale et identité discursive. Un jeu de miroir fondateur de l'activité langagière », dans P. Charaudeau (éd.), *Identités sociales et discursives du sujet parlant*, Paris, L'Harmattan, p. 15-28.

COURDESSES Lucile, 1971, « Blum et Thorez en mai 1936 : analyses d'énoncés », *Langue française,* 9, p. 22-33.

GAFAÏTI Hafid, 1986, *Kateb Yacine : un homme, une œuvre, un pays*, Alger, Voix Multiples-Laphomic.

GARDÈS-MADRAY Françoise, 1984, « Praxématique et interaction verbale », *Langages,* 74, p. 15-29.

GARDÈS-MADRAY Françoise, 1987, « Ambiguïté pronominale et inscription du sujet dans sa parole », *Lengas,* 22, p. 159-169.

GUEHRIA Wajih [à paraître], *Les Réfugiés algériens, l'autre clivage oublié. Une approche sociolinguistique*.

HADJ-NACER Abderrahmane, 2011, *La Martingale algérienne. Réflexions sur une crise*, Alger, Éditions Barzakh.

HARRIS Zellig S., 1952, trad. 1969, « Analyse du discours », *Langages,* 13, p. 8-45.

KEPEL Gilles, 2000, *Jihad. Expansion et déclin de l'Islamisme*, Paris, Gallimard.

LAFONT Robert, 1971, « Un problème de culpabilité sociolinguistique : la diglossie franco-occitane », *Langue française,* 9, p. 93-99.

MALDIDIER Denise, 1971, « Lecture des discours de De Gaulle par six quotidiens parisiens : 13 mai 1958 », *Langue française,* 9, p. 34-46.

MORSLY Dalila, 1982, « Sociolinguistique de l'Algérie : du discours institutionnel à la réalité des pratiques linguistiques », dans L.-J. Calvet, *Sociolinguistique du Maghreb*, Paris, Université Paris V, Centre de recherches linguistiques, p. 135-142.

MYERS-SCOTTON Carol, 1993, "Elite closure as a powerful language strategy: the African case", *International Journal of the Sociology of Language,* 103, p. 149-163.

PAVEAU Marie-Anne, 2007, « Analyse du discours et histoire. Rencontres et oublis » dans S. Bonnafous et M. Temmar (éds), *Analyse du discours et sciences humaines et sociales*, Paris, Ophrys, p. 121-133.

PROVOST Geneviève, 1969, « Approche du discours politique : "socialisme" et "socialiste" chez Jaurès », *Langages,* 13, p. 51-68.

TOURNIER Maurice, 1992, *Des mots sur la grève. Propos d'étymologie sociale 1*. Paris, Klincksieck.

Quatrième partie

Formations universitaires à l'interculturel

---

14. Quel sens donner au séjour Erasmus à Paris Ouest ? Une enquête qui contredit quelques opinions…, par Gilles Louÿs

15. Interculturel et « employabilité » dans le domaine du sport, par Jean-Marc Chamot

16. Les métiers de l'interculturel : transformer son expérience internationale en valeur ajoutée pour l'entreprise, par Vincent Montenero

17. Quelles formations universitaires à l'interculturel ? par Bruno Lefebvre

18. « Global engineering » : l'ingénieur du XXIe siècle, par Jörg Eschenauer

Quel sens donner au séjour Erasmus à Paris Ouest ? Une enquête qui contredit quelques opinions…

Gilles Louÿs
Maître de conférences. Langue et littérature françaises, Directeur du département de français pour étudiants étrangers (F.ET.E.), Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Sur la question de savoir pourquoi les étudiants Erasmus choisissent la France comme pays de destination et ce qu'ils attendent de leur séjour, les réponses ne manquent pas : il suffit de consulter les données officielles de la commission Education formation ou de Campus France, dont une enquête sur les étudiants bénéficiaires d'Erasmus Mundus a été mise en ligne l'an dernier sous le titre « Objectifs de mobilité des étudiants Erasmus ». Et l'on peut penser que la célébration en 2012 des vingt-cinq ans du programme sera l'occasion de diffuser d'autres données encore.

Pour ma part, ce qui m'intéresse plus directement, c'est la question de savoir quelles sont les motivations des Erasmus venant à l'université Paris Ouest. Question à laquelle il n'est pas facile de répondre, puisque, à ma connaissance, aucune enquête systématique n'a été réalisée localement sur le sujet. Il existe certes des statistiques annuelles recueillies par le Service des Relations Internationales de Paris Ouest sur les flux d'étudiants, leur origine, leur répartition par disciplines et par établissements partenaires, mais il n'y a pas de données sur ce que perçoivent les Erasmus eux-mêmes de leur séjour à Nanterre : Pour quelles raisons ont-ils choisi Paris Ouest ? Quels sont leurs objectifs ? Que pensent-ils des services et des enseignements offerts ? Il serait utile de le savoir.

Faute de données de ce genre, je m'appuierai sur les résultats d'une enquête récente que nous avons menée en interne au département du F.ET.E. [1], qui avait pour but de recueillir les réponses de ces étudiants Erasmus, notamment sur la façon dont ils expriment leurs besoins linguistiques, puisque c'est précisément cet aspect que nous avons prioritairement à prendre en compte au F.ET.E.

Mais avant d'en parler, il faut restituer de la complexité à une question qui me semble faussement simple : Quelles motivations pour les séjours Erasmus ? Quels mobiles à la mobilité ?

En effet, cette question n'est pas envisagée de la même façon de la part des différents acteurs : il y a les buts fixés par les promoteurs institutionnels du programme Erasmus, les avantages qu'ils mettent en avant pour la mobilité, donc des avantages dont ils pensent que ce sont précisément ceux qui intéressent

1. F.ET.E. : le département de Français pour Etudiants Etrangers accueille à Paris Ouest différents publics d'étudiants internationaux : 393 au 1er semestre 2011-2012, dont 299 étudiants (principalement Erasmus) venus sur conventions d'échanges avec leur université (soit 76 % des étudiants accueillis).

les bénéficiaires de ces échanges ; mais il y a aussi les mobiles exprimés par les étudiants eux-mêmes, tels que les enquêtes les font apparaître ; il y a aussi ce que pensent les enseignants qui accueillent ces étudiants (et en premier lieu les coordinateurs Erasmus) : les représentations qu'ils se font des bénéfices d'un séjour Erasmus.

Et la question que l'on peut se poser c'est : Est-ce qu'il y a vraiment convergence entre toutes ces représentations ? Est-ce que les mobiles exprimés par les étudiants Erasmus correspondent à la « doxa » officielle, d'une part, et à l'opinion des enseignants des universités d'accueil d'autre part ? Ou y a-t-il divergence, et sur quoi ? Et quelles conclusions faut-il en tirer ?

Quels mobiles pour quelle mobilité ? Les représentations des acteurs

Si on se réfère aux avantages du programme Erasmus mis en avant par ses promoteurs officiels, il est clair que c'est la dimension académique qui domine, avec les avantages attendus en termes de valorisation du CV et les perspectives d'une meilleure « employabilité ». Il n'est donc pas étonnant que ce soit ce type de réponses qui émergent de la part des étudiants quand on leur pose la question : selon une enquête de Campus France, les trois choix les plus fréquemment cités par les étudiants du programme Erasmus Mundus sont, dans l'ordre : (1) « la qualité du cursus », (2) « de meilleurs opportunités de carrière et d'emploi », (3) « l'aspect interculturel du programme », et, loin derrière, (4) « l'apprentissage d'une langue étrangère » [2].

Pourtant, les choses ne sont pas si simples : entre les motivations exprimées au départ et l'expérience même du séjour les représentations peuvent se modifier, les ordres de priorité se renverser, et on s'aperçoit alors que la dimension académique tout le temps mise en avant est peut-être sur-évaluée.

Résultats d'une recherche sur les motivations des étudiants

Cette question a déjà été traitée, de façon très documentée, dans une recherche menée par Magali Ballatore [3], qui a fait une comparaison de trois pays (Royaume Uni / France / Italie) sur ce qu'elle appelle les « usages inégalitaires » du programme Erasmus. Elle observe que les étudiants Erasmus, quand on les interroge sur l'acquis principal du séjour à l'étranger, ne mettent pas nécessairement en avant les apprentissages scolaires, mais parlent plutôt de l'ensemble de ce qu'ils ont vécu : au-delà de la différence des langues, des cultures, des systèmes académiques, des pédagogies, il s'agit pour eux de faire une expérience humaine au contact des autres, dans des conditions d'autonomie et de « décentrement », d'acquérir de la maturité, de se réaliser soi-même par la relation avec autrui, bref de poursuivre une forme de « développement personnel ».

D'autres études mentionnent des réponses analogues, comme : « vivre une expérience européenne », « réaliser un voyage », « vivre une nouvelle expé-

2. « Etudiants et alumni Erasmus Mundus : quelle expérience du séjour en France ? », in *Les notes de CampusFrance*, n°25, septembre 2010, www.campusfrance.org

3. Magali Ballatore, *L'expérience de mobilité des étudiants Erasmus : les usages inégalitaires d'un programme d' « échange » - Une comparaison Angleterre / France / Italie*, thèse de doctorat en sociologie de l'Université Aix-Marseille I et dell'Università degli studi di Torino, décembre 2007. Thèse publiée sous le titre *Erasmus et la mobilité des jeunes Européens : mythes et réalités*, Paris, Puf, 2010.

rience », « s'enrichir culturellement » [4].

On est donc en présence de quelque chose qui excède largement le cadre académique, et qui conduit Magali Ballatore (p. 265) à conclure que ce qui donne au séjour Erasmus sa vraie légitimité c'est précisément cette expérience humaine globale, ce qu'elle appelle un « apprentissage expérientiel », qui ne se laisse pas réduire à du didactique. Grâce à la confrontation permanente qu'ils sont amenés à faire entre les systèmes académiques, les types d'enseignement, les types de savoirs enseignés, les types d'évaluation, les comportements, les modes de sociabilité, les étudiants Erasmus acquièrent des compétences spécifiques, certes difficiles à évaluer – et d'ailleurs peut-on et faut-il même les évaluer ? Est-ce que des compétences interculturelles peuvent s'évaluer ? [5] – mais qui, en tout cas, ne se réduisent pas à la simple perspective d'acquérir ailleurs des crédits dans une discipline académique, ce qui est, il faut bien le dire, la « doxa » dominante chez beaucoup d'universitaires.

Cette dimension de « développement personnel » n'est certes pas absente des finalités officielles du programme, mais elle reste à l'arrière-plan, et d'ailleurs, dans le discours officiel, même le développement personnel est perçu de façon utilitaire et instrumentale (on parle « d'autonomisation » [6]), comme une façon d'accroître l'« adaptabilité » et l'« employabilité » des étudiants sur le marché du travail, et de les prédisposer à franchir plus aisément les frontières dans cette perspective, le but étant de « contribuer à la création d'un réservoir de jeunes qualifiés, à l'esprit ouvert et possédant une expérience internationale en tant que futurs professionnels » [7]. « Réservoir » : la métaphore traduit bien cette idée qu'il convient de constituer une accumulation de ressources humaines prêtes à l'emploi, une forme de capital humain nécessaire dans le cadre du « grand marché » européen. Et ici il est difficile de ne pas penser à un petit livre du philosophe Gilles Châtelet, *Vivre et penser comme des porcs*, où il commentait de façon critique les métaphores de ce type, remarquant que « mobilité » et « fluidité » étaient les maîtres mots de ce qu'il appelait nos « démocraties-marchés » [8]. Le mot « mobilité » n'est-il d'ailleurs pas le mot clé pour les concepteurs du programme Erasmus [9] ?

4. Siegfried Hanhart et Luna Iacopini : *Recherche documentaire sur la mobilité des étudiants suite à la réforme de Bologne et à la mise en œuvre de programmes de mobilité*, Université de Genève, octobre 2010, p. 7.

5. Je renvoie ici à une intervention de Vera Dickman qui soulevait cette question lors de sa présentation des travaux du Groupe recherche-action « Langues et interculturel » : « Dynamiques interculturelles des grandes écoles : Quelles compétences et quel type d'évaluation dans nos formations », lors du 39e congrès de l'Uplegess (26 mai 2011, Montpellier Supagro).

6. « […] une période passée à l'étranger enrichit non seulement la vie des étudiants sur le plan académique et professionnel mais aussi au niveau de l'apprentissage des langues, de l'acquisition de compétences interculturelles, de l'autonomisation et de la conscience de soi » : Commission européenne pour l'éducation et la formation : ec.europa.eu/education/lifelong-learning.../erasmus_fr.htm

7. Site de la commission européenne pour l'éducation et la formation : http://ec.europa.eu/education/erasmus/doc892

8. Gilles Châtelet, *Vivre et penser comme des porcs : de l'incitation à l'envie et à l'ennui dans les démocraties-marchés*, Exils, 1998. V. en particulier le chapitre 6 : « La démocratie-marché sera fluide ou ne sera pas : nomades fluides et ringards visqueux », p. 71-76.

9. Comme le révèle l'acronyme : « EuRopean community Action Schema for the Mobility of University Students ». Et vingt-cinq ans après son lancement, c'est toujours cette idée qu'il faut accroître la mobilité qui est au cœur de l'action européenne, avec « Erasmus pour tous », le nouveau programme d'éducation

Et du côté des enseignants ?

Il semble que là aussi les représentations ne soient pas exemptes de contradiction : Magali Ballatore (p. 257 sq.) relève que, pour eux, le bénéfice premier d'un séjour Erasmus est de type disciplinaire, ce qui n'étonnera personne, mais, en même temps, que cela les met dans l'embarras quand il s'agit d'évaluer les étudiants Erasmus : d'un côté les étudiants sont là pour valider des crédits dans leur discipline (c'est la finalité officielle du programme), d'un autre côté, comme ils ne sont pas placés en position d'égalité avec les étudiants nationaux, du fait des différences d'enseignement de la discipline et des modes d'évaluation, mais aussi du fait des difficultés rencontrées dans la compréhension de la langue d'enseignement (qui reste pour eux une langue étrangère, quel que soit le niveau de compétence acquis dans cette langue), il est nécessaire soit d'assouplir l'évaluation (mais dans ce cas certains peuvent penser que ces crédits sont « donnés », ce qui alimente le soupçon toujours vivace que les séjours Erasmus sont plus touristiques qu'académiques…), soit de procéder à une évaluation spécifique (ce qui, d'une manière ou d'une autre, fait resurgir le même soupçon).

De fait, à Paris Ouest, les étudiants Erasmus en Droit, par exemple, sont généralement évalués à l'oral et non à l'écrit, ce qui est une façon de chercher à rétablir l'égalité avec les étudiants nationaux en leur évitant la difficulté de l'écrit, particulièrement forte chez nous quand on sait le poids des exigences formelles en la matière – mais qui crée inévitablement une dissymétrie dans la manière d'évaluer les acquis dans la discipline.

Enquête menée à Paris Ouest Nanterre La Défense

Les étudiants, quant à eux, expriment des motivations qui s'écartent de ce cadre strictement disciplinaire. J'en viens ici aux résultats du questionnaire que nous avons fait circuler auprès des étudiants Erasmus de Paris Ouest qui ont suivi des cours de langue française au département du F.ET.E.[10], durant le premier semestre de cette année.

En ce qui concerne les finalités de leur séjour, alors qu'on s'attendrait à voir émerger en première position les réponses du type « Valider à Paris Ouest des crédits dans sa spécialité » (46 %), ou encore « Valoriser son CV » (51 %), c'est le choix « Apprendre la langue et la culture françaises » (84 %) qui revient le plus constamment dans les réponses, juste avant «Vivre une expérience humaine interculturelle » (78 %). Et quand on regarde les réponses reposant sur un choix unique, c'est encore ces deux propositions qui reviennent le plus : 9 % pour « Apprendre la langue et la culture françaises », 8 % pour « Vivre une expérience humaine interculturelle », les deux autres réponses comme choix unique n'étant mentionnées qu'à 3 % chacune.

et de formation tout au long de la vie, dont la Commission européenne propose de tripler le budget en le portant à plus de 19 milliards d'euros pour la période 2014-2020.

10. Enquête réalisée du 9 au 20 janvier 2012 auprès de 299 étudiants étrangers venus à Paris Ouest au titre du programme Erasmus ou au titre de conventions d'échange inter-universitaires : le traitement complet de cette enquête est en cours ; les présentes conclusions, provisoires, sont strictement indicatives : elles reposent sur le dépouillement de 144 questionnaires exploités (taux de retour de 48 %). [Tous les pourcentages ont été arrondis à l'unité, NdE.]

Du coup, il n'est pas surprenant de constater que, lorsqu'on leur demande quel est le volume horaire hebdomadaire de cours de français qui leur semble souhaitable, dans une échelle qui va de 2 à 10 h hebdomadaires, une majorité (53 %) choisit les chiffres les plus élevés (de 6 h à 10 h ou plus par semaine) [11].

Et de fait, quand on les interroge sur ce qu'ils attendent de ces cours de français [12], près de 99 % des réponses indiquent que ces cours leur sont nécessaires, soit parce qu'ils leur sont utiles (18 %) et les aident à suivre leurs cours dans leur spécialité (42 %), soit parce qu'ils doivent impérativement apprendre la langue (38 %). Mais l'intérêt de cet enseignement pour eux déborde la seule dimension linguistique, puisque 66 % mentionnent que ces cours leur permettent de « mieux comprendre la France et les Français » et 19 % qu'ils leur permettent de « mieux comprendre le système académique français ».

Conclusion

Que retenir de cette enquête ? Le séjour Erasmus comme une sorte de super-séjour linguistique ? Je formule la conclusion de manière délibérément provocatrice – même si un grand intellectuel européen, Umberto Eco, n'est pas loin de cela quand il propose qu'« Erasmus devrait être obligatoire, pas seulement pour les étudiants, mais aussi pour les taxis, les plombiers, les ouvriers » [13]. Je sais que c'est là une conclusion qui ne va pas du tout dans le sens des attentes de beaucoup d'universitaires, pour qui il importe de rétablir la prééminence noble de l'acquisition de crédits dans la discipline, le temps investi par les Erasmus dans des cours de langue ou de culture françaises étant jugé par eux comme doublement coûteux : en termes financiers mais aussi en termes d'investissement personnel.

Il me semble que cette attitude rendant subalterne ce qui est perçu par les étudiants eux-mêmes comme hautement appréciable devrait être débattue et remise en cause. J'ai trop souvent, dans cette université, constaté à quel point l'obsession corporatiste de la discipline amenait à un déni du réel, au point de conduire à des politiques destructrices. C'est pourquoi les recherches internationales, comme celles de Magali Ballatore, portant sur ce qu'il est convenu d'appeler les « échanges » universitaires, en général et pas seulement sur les étudiants Erasmus, devraient être non seulement diffusées largement, mais aussi prises en compte, tout simplement, par ceux qui ont en charge la prise de décisions en matière de relations internationales et de politique éducative.

Pour ma part, je rejoins les observations de Magali Ballatore (p. 264 de sa thèse) quand elle s'interroge sur le sens qu'il convient de donner au séjour Erasmus, et, plus généralement, aux études à l'étranger. Il me semble que ce sens n'est ni évident, ni acquis, et qu'il est à construire, en créant un dialogue entre tous ceux qui ont la tâche d'accueillir ces étudiants : nous-mêmes, à Paris Ouest, quel sens voulons-nous donner au séjour des étudiants étrangers ?

11. Quel est le nombre d'heures idéal pour les cours de français, par semaine et par semestre ? 2 h : 10 % ; 4 h : 34 % ; 6 h : 31 % ; 8 h : 12 % ; 10 h et plus : 9 %.

12. Seule une infime minorité (étudiants se reconnaissant dans le niveau C1 < 2 %) estime pouvoir s'en passer.

13. Interview de Umberto Eco par Gianni Riotta (*La Stampa*), traduite par Florence Boulin et publiée dans le journal *Le Monde* du 26/01/12 sous le titre « La culture, notre seule identité ».

Bibliographie

BALLATORE Magali, 2007, *L'Expérience de mobilité des étudiants Erasmus : les usages inégalitaires d'un programme d'« échange » - Une comparaison Angleterre / France / Italie*, thèse de doctorat en sociologie de l'Université Aix-Marseille I et de l'Università degli studi di Torino.

BALLATORE Magali, 2010, *Erasmus et la mobilité des jeunes Européens : mythes et réalités*, Paris, Puf.

CHÂTELET Gilles, 1998, *Vivre et penser comme des porcs : de l'incitation à l'envie et à l'ennui dans les démocraties-marchés*, Paris, Gallimard, « Folio ».

Commission européenne pour l'éducation et la formation : http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning.../erasmus_fr.htm

Commission européenne pour l'éducation et la formation : http://ec.europa.eu/education/erasmus/doc892

DICKMAN Vera, 2011, « Dynamiques interculturelles des grandes écoles : Quelles compétences et quel type d'évaluation dans nos formations », 39e congrès de l'Uplegess.

ECO Umberto et RIOTTA Gianni, 2012, « La culture, notre seule identité » (1re éd. *La Stampa*), trad. Florence Boulin, *Le Monde* du 26 janvier.

« Étudiants et alumni Erasmus Mundus : quelle expérience du séjour en France ? », *Les notes de CampusFrance*, n° 25, septembre 2010, www.campusfrance.org

HANHART Siegfried et IACOPINI Luna, 2010, *Recherche documentaire sur la mobilité des étudiants suite à la réforme de Bologne et à la mise en œuvre de programmes de mobilité*, Mandat du Bureau des relations internationales de l'Université de Genève.

15

Interculturel et « employabilité » dans le domaine du sport

Jean-Marc CHAMOT
Maître de conférences. Sciences et techniques des activités physiques et sportives, Responsable des formations en langues à l'UFR Staps, Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Le champ de l'interculturel n'ayant apparemment pas encore acquis une véritable autonomie, je vais aborder ma présentation sous un angle pragmatique, celui de l'employabilité des étudiants en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives. Grâce à leur formation, leur plasticité et leur adaptabilité à des cultures différentes, ceux-ci ont en main des atouts non négligeables.

Si l'on admet que le sport est en soi une culture ou un ensemble de cultures voisines, tous les autres éléments des relations humaines concernant cette activité deviennent périphériques à ce ou ces noyaux. Une fois cela avancé, il reste certes d'autres éléments à prendre en compte mais je propose simplement de présenter ici quelques-unes des réflexions que l'on peut se faire sur le domaine. Je ne reviendrai pas sur les définitions de l'interculturel qui ont déjà été évoquées auparavant, mais j'effectuerai plutôt un bref rappel de ce qu'est le monde sportif que tout le monde pense connaître, *a priori*, sans savoir ce qu'il en est vraiment au regard des emplois qui y sont liés.

Mon propos, bien que général, tendra d'abord à remettre l'univers sportif en perspective puisque, au cours du XXe siècle, les sports sont devenus par essence interculturels – ou plutôt transculturels car ils sont « fédérateurs » en dépit des frontières et des distances. J'entends par là qu'un footballeur brésilien peut apprécier de la même manière une phase technique que son homologue japonais ; un cavalier américain aura des perceptions de sa discipline très proches de celles de cavaliers paraguayen ou suédois ; un skipper anglais partagera au fond les mêmes émotions qu'un skipper italien. Je sais qu'une telle présentation peut laisser penser que je botte en touche (pour user du vocabulaire sportif…) mais c'est pourtant une réalité.

Un bref rappel historique

La plupart des sports modernes se sont développés en Grande-Bretagne au XIXe siècle, essentiellement, pour améliorer la condition physique de l'élite britannique et endurcir ses officiers. Se répandant progressivement dans le monde, *via* les colonies de la Couronne d'Angleterre, les activités sportives se sont peu à peu colorées de teintes locales même si leurs règles sont restées relativement stables dans le monde entier. Si l'on peut avancer que le rugby néo-

zélandais n'est pas tout à fait le rugby anglais ou le rugby irlandais, que le style des handballeurs français n'est pas le même que celui des suédois, tout le monde peut reconnaître sans se tromper chacun de ces sports. C'est ce qui permet aux joueurs de ces disciplines sportives de « s'exporter » régulièrement au gré de leurs contrats, même s'il faut remarquer que ces « migrations sportives » concernent avant tout les acteurs des plus médiatiques des sports d'équipe…

Par le passé – souvent pour des raisons politiques plutôt que sanitaires –, certains pays ont accordé une place privilégiée au sport (j'évoque ici, entre autres, le statut spécifique des sportifs de l'ex-RDA ou de l'ex-URSS) mais, de nos jours, et dans la plupart des pays, ce nationalisme sportif d'état s'est vu peu à peu remplacé par une consommation volontariste de la part des foules qui se pressent dans les stades, semblant justifier ainsi les échelles de rémunérations parfois astronomiques des joueurs. Le sport-spectacle a accéléré le passage au sport-argent… Je ne reviendrai pas plus précisément sur le fait que la situation a modifié en profondeur l'impact social des activités physiques et sportives, il suffit pour s'en convaincre de voir la place prise par le sport à la télévision.

Les métiers du sport à l'époque actuelle

Le bassin d'emploi du sport concerne beaucoup plus de métiers périphériques au sport que celui du « pur sportif », gagnant sa vie avec son corps… Les sportifs de haut niveau, les professeurs ou les éducateurs sont peut-être les plus visibles aux yeux du public mais, en fait, ils ne sont pas les plus nombreux : en France, autour de nos 7 000 champions (parmi lesquels on compte seulement 3 000 professionnels réels) gravite tout un monde de « péri-sportifs », j'y reviendrai. Pour savoir de quoi l'on parle je rappellerai ici quelques chiffres.

D'après l'Onisep, sur le territoire national, à peu près 100 000 personnes travaillent de près dans le secteur du sport et 300 000 de plus ou moins loin. Ils s'occupent des quelque 16 millions de licenciés sportifs français… Ces chiffres sont en progression régulière, année après année. L'État est certes le pourvoyeur principal d'emplois puisque, dans la fonction publique, on peut recenser environ 70 000 postes qui incluent 32 000 enseignants (avec 640 nouveaux emplois par an) et 37 000 fonctionnaires qui sont des Agents des installations sportives, des Conseillers territoriaux, des Inspecteurs de la Jeunesse des Sports et des Loisirs, etc. Mon propos ne sera pas de m'intéresser particulièrement à cette sphère publique qui est un domaine bien spécifique avec un recrutement propre, généralement effectué par voie de concours.

Les autres employeurs sont potentiellement, dans l'ordre : les fédérations sportives, les villes, les clubs, les centres de vacances, mais aussi les salles de remise en forme, les enseignes spécialisées ou les médias. Ces employeurs recrutent plus de 25 000 « péri-sportifs ». Dans le premier cercle, on peut recenser entre autres les entraîneurs ou les agents des sportifs ainsi que tout ce qui touche à la santé, mais, dans les deuxième, troisième ou quatrième cercles, d'autres professions passionnantes existent qui proposent très souvent des missions pour lesquelles une bonne connaissance des différences culturelles est un réel bonus : c'est donc vers ces métiers que nos étudiants peuvent et doivent s'orienter. Il s'agit souvent d'autres professions dont les membres se sont spécialisés dans le domaine sportif, par exemple :

- Les journalistes sportifs qui sont fréquemment appelés à analyser les organisations et les clubs sportifs étrangers.
- Les juristes du sport qui sont régulièrement amenés à prendre en compte les lois et règlements internationaux.
- Les logisticiens qui gèrent les spectacles sportifs.
- Les gestionnaires de l'aspect financier de ces spectacles.
- Les personnels qui s'occupent de la communication ou de la publicité sportive dans de multiples cas de figure.
- Ceux qui ont en charge la gestion des installations sportives.
- Ceux qui ont à gérer des magasins d'équipements sportifs.
- etc.

Ces personnels se trouvent régulièrement au contact d'athlètes ou de cadres sportifs étrangers. Ils doivent alors savoir gérer la situation « interculturelle » au mieux de leurs intérêts mutuels. Ces missions peuvent exister dans le cadre d'entreprises « autonomes » ou bien dans des cellules spécifiques au service de plus grandes entités. Pour mémoire, certains de nos étudiants effectuent leurs stages pour les services dédiés au sport chez Orange ou Canal +… Dans d'autres domaines moins spécialisés, la notion d'« effort » (le célèbre « fighting spirit » du sportif), d'esprit d'équipe, de sportivité, sont des qualités très appréciées des recruteurs.

Dans tous les cas, une conscience claire des us et coutumes des pays d'où viennent leurs interlocuteurs est utile, de solides connaissances langagières sont, elles aussi, indispensables. En quoi nos formations peuvent-elles répondre à ces besoins ? Nous prendrons l'exemple de l'Université Paris Ouest.

Les formations mises en place à Paris Ouest

Ici comme dans d'autres universités, l'UFR Staps a mis en place divers masters professionnels, dont les formations tiennent compte de l'interculturel ou du moins, sous l'angle sportif, du transculturel. Certes, qui dit interculturalité dit aussi langues. Sans vouloir être restrictif, l'essentiel de mon propos concernera l'anglais car, dans le domaine du sport, la culture des pays anglophones est quasi incontournable, l'anglais – globish ou non – est la *lingua franca* du monde sportif. Un sportif, bon angliciste de surcroît, n'aura guère de mal à trouver un emploi dans l'univers sportif, la maîtrise d'autres langues étant un plus, fort appréciable, bien sûr !

À Paris Ouest, les masters de l'UFR Staps se déclinent principalement dans trois domaines, deux sont à vocation professionnelle, un troisième relève du champ de la recherche. J'évoquerai d'abord ici ce qui concerne les formations professionnelles.

La première concerne le Master en Activités Physiques Adaptées et Santé, domaine en pleine expansion. Nos étudiants partent régulièrement compléter leur éducation vers les États-Unis (Georgia State University) car ce pays – ainsi que la plupart des pays de culture anglophone – est particulièrement investi dans les domaines du handicap, de l'accompagnement du vieillissement, de la palliation. D'autres pays partagent ce genre d'investissement, telle la Finlande

(Lahti / Haaga-Helia Polytechnical University) qui est également l'une des destinations favorites de nos étudiants de Masters, tout comme l'Italie (Bologne). Certains de nos Nanterrois partent également en Slovaquie (à Bratislava), au Canada (à Montréal et Ottawa) ou au Portugal (Lisbonne).

Les débouchés de cette formation sont finalement plus européens que véritablement internationaux. À titre d'avertissement il faut d'abord préciser que le cas de la Grande-Bretagne est malheureusement un peu « à part ». Les Britanniques se pensent initiateurs des sports modernes (ils n'ont pas totalement tort) et considèrent qu'ils n'ont guère besoin d'aller voir ailleurs ou de recevoir des spécialistes étrangers dans le domaine du sport. Très rares sont donc nos étudiants qui peuvent s'installer outre-Manche une fois leurs études achevées… sauf ponctuellement, comme pour la préparation des Jeux olympiques, à Londres.

Les relations sont beaucoup plus faciles avec le reste de l'Europe et nous aimerions bien voir s'y développer encore plus ces départs… La difficulté réside dans le fait que nos étudiants sont un peu frileux à l'expatriation dans ce domaine parce que, en fin de Master, ils sont à l'âge où l'on pense souvent à se sédentariser…

Notre deuxième formation professionnelle, le Master en Management des Événements et Loisirs Sportifs, est également très tournée vers l'international. Le fait que les domaines du management sont concernés par l'interculturel relève de l'évidence… mais l'on peut sans crainte dire que, dans le domaine du sport, le monde entier est ouvert aux étudiants. Nous en avons donc qui sont partis en Angleterre, au Canada, en Scandinavie ou encore en Asie ou en Indonésie.

L'anglais étant leur viatique, des missions auprès des Comités olympiques nationaux ou internationaux leur sont régulièrement accessibles quand ils rédigent correctement dans la langue de Shakespeare et s'expriment sans trop de problèmes dans celle de David Beckham... D'autres organismes sportifs internationaux peuvent également les accueillir. Des étudiants « sportifs » ayant effectué un cursus jusqu'en L3 ou M1 en économie, gestion, management, langues (LEA ou LCE s'ils sont issus des classes ES par exemple), etc., ont de bonnes chances de pouvoir intégrer les rangs de nos formations en M1 et/ou M2 et d'y trouver un intérêt.

L'UFR Staps reçoit en retour des étudiants américains de Cuny-Brooklyn College, des étudiants allemands de Dortmund, des Autrichiens de Vienne, des Italiens de Cagliari en Sardaigne et de Milan, des Espagnols de La Corogne, d'Alicante ou de Tolède ainsi que des Russes de Saint-Pétersbourg ou encore des Tchèques de Prague. Depuis l'an dernier, nous recevons même des Japonais de l'Université de Sophia à Tokyo. Il est évident que la venue de ces étudiants étrangers est perçue comme totalement bénéfique à nos propres étudiants.

Notre troisième domaine de formation en Master est de type « Recherche ». Les trois équipes de notre laboratoire travaillent en Psychologie appliquée au Sport, en Sciences Sociales également appliquées au Sport, et en Physiologie et Biomécanique du Mouvement. Je ne ferai qu'un commentaire à ce sujet : l'immense majorité de leurs lectures, de leurs recherches et de leurs publications demande une bonne maîtrise de l'anglais.

Remarque finale

Si vient d'être dressé un rapide tableau des formations ouvrant sur des emplois potentiels dans les multiples domaines reliés au sport, cette présentation n'a rien d'exhaustif quant aux débouchés, tant s'en faut. Le bassin d'emploi est vaste et ne demande qu'à être élargi, de belles perspectives s'ouvrent à ceux qui sont intéressés par ce monde dynamique.

Les métiers de l'interculturel : transformer son expérience internationale en valeur ajoutée pour l'entreprise

Vincent MONTENERO
Directeur associé de emc2, Master en Management Interculturel, Université Paris-Dauphine

Avec la multiplication des échanges internationaux et des situations de croisements culturels, la demande d'experts, internes ou externes, qui se consacrent à l'accompagnement des entreprises à l'international devrait croître dans un futur proche. Les professionnels qui veulent développer leurs compétences interculturelles doivent cependant comprendre que le chemin qui leur permettra de répondre aux attentes des entreprises est relativement difficile.

Développer sa capacité à décrypter

La globalisation accélérée de la société a entraîné une croissance du nombre d'individus exposés à des situations multiculturelles dans leur vie personnelle, familiale ou professionnelle. Nombre de ces personnes qui ont une expérience plus ou moins approfondie de l'international peuvent avoir l'impression qu'il est facile de transférer cette expérience à d'autres individus et de ce fait les aider à aborder l'interculturel.

Cependant ces individus ne sont pas toujours conscients de la façon dont le processus d'adaptation qu'ils ont vécu s'est déroulé. Dans la majorité des cas, ils font partie de cette catégorie de personnes qui vivent à cheval sur plusieurs environnements culturels nationaux. Cette classe de « nomades globish » a acquis nombre d'automatismes qu'il est difficile de dupliquer au quotidien, notamment lorsque l'on doit travailler avec des personnes qui n'ont eu que peu d'occasions de sortir de leur territoire national.

Pour prendre conscience du processus mis en œuvre lors de l'exposition aux situations interculturelles, il est important d'échanger avec d'autres personnes ayant vécu la même expérience, et d'analyser le plus grand nombre de témoignages possibles. Cette démarche est indispensable pour constituer les modèles pédagogiques qui pourront être mis en œuvre lors des formations.

Mais comprendre ce qui se passe lors de la confrontation à un environnement multiculturel n'est pas suffisant ! Pour conseiller les entreprises, il faut aller plus loin. On attend du consultant interculturel une capacité à comprendre les phénomènes complexes qui sont mis en œuvre lorsque des individus ou des entités de différentes nationalités entrent en contact.

Ce travail de décryptage nécessite tout d'abord de bien connaître sa culture d'origine. Cette exigence ne va pas de soi pour nombre de ces « interculturalistes intuitifs », souvent ballotés d'une culture à l'autre. Le premier travail

consistera donc souvent à se replonger dans les méandres des valeurs portées par l'éducation, les médias, les modèles socioculturels et bien d'autres structures du pays concerné.

Par ailleurs, il est important d'accumuler des connaissances sur les cultures du plus grand nombre possible de pays. C'est pour cette raison que les responsables du Master en Management Interculturel de Paris Dauphine[1] font intervenir un grand nombre d'experts. Car il faut non seulement multiplier le nombre de cultures nationales couvertes mais il est conseillé d'accroître les clés de lecture liées à chaque culture.

Le travail de décryptage du consultant interculturel permet de relier des attitudes et comportements observées à un ensemble de valeurs et de croyances. Cet exercice trouve sa meilleure illustration dans le concept de « l'iceberg culturel », utilisé par Robert Kohls[2] pour représenter la culture. Cette comparaison insiste sur le fait que les valeurs les plus fortes sont enfouies dans l'inconscient (individuel ou collectif) et qu'elles sont le plus souvent observables par leurs conséquences sur nos comportements. Lors de ses interventions en entreprise, le consultant interculturel observera de nombreux comportements qu'il devra, dans la mesure du possible, transformer en autant de signaux de décalages interculturels que l'on pourra éventuellement traiter.

S'il est important d'accumuler un maximum d'expériences et de connaissances sur l'ensemble des pays du monde, les consultants interculturels sont souvent amenés à se spécialiser sur un nombre réduit de pays. Car les contextes culturels évoluent très vite. Pour que leurs conseils demeurent utiles, les consultants doivent être au courant des évolutions de la société et de l'environnement socio-économique du pays concerné. Cette exigence s'applique de la même manière aux professions d'interprète ou de traducteur : une trop grande distance avec la langue couverte (même temporaire) peut générer des incompréhensions ou des messages décalés.

C'est pour cette raison qu'il est conseillé aux consultants interculturels de retourner régulièrement dans leurs pays d'expertise et de garder un lien fort avec des représentants de chacune des cultures nationales concernées. Parmi les solutions recommandées, on retrouve bien sûr les voyages réguliers et l'exposition à la presse et aux médias locaux. Cependant il ne faut pas négliger l'environnement socio-économique de ces pays, fondamental pour comprendre ce qui peut se passer en entreprise. Le lien avec cet aspect important de la vie de ces nations peut être maintenu au travers de la participation au travail d'associations professionnelles, telles que des groupes de responsables marketing ou d'experts de la logistique.

Faire référence à ces domaines très pointus n'est pas fortuit. Le consultant interculturel sera d'autant plus efficace qu'il comprendra par son expérience personnelle le fonctionnement de l'entreprise.

Comprendre la logique de l'entreprise

Il y a deux ans, j'ai eu l'occasion de discuter longuement avec un étudiant américain à qui j'avais vendu une place pour l'Opéra. Ce jeune homme passait

1. http://www.management-interculturel.dauphine.fr/index.php?id=mmi_intervenants

2. *Intercultures*, Paris, Sietar n° 14, 1992.

quelques jours à Paris avant de se rendre en Syrie où il devait participer pendant six mois à un programme d'immersion linguistique et culturel relativement intense. On lui avait notamment interdit d'utiliser sa langue maternelle pendant toute la période passée dans ce pays. Séduit par mon activité, il revint vers moi par mail, une fois rentré aux USA, pour me demander de le conseiller sur la façon d'accéder au métier de consultant interculturel. Ma réponse fut très claire : je lui dis avoir été très touché par cet intérêt mais je lui conseillai d'accumuler une expérience d'une dizaine d'années en entreprise.

Car les phénomènes interculturels se déclarent rarement de manière isolée. En général, ils sont reliés à d'autres manifestations caractéristiques de la vie de l'entreprise. Si les thématiques interculturelles peuvent se trouver à la première place lorsque l'on met en contact des personnes ou entités de différentes nationalités, elles s'entremêlent à nombre d'autres phénomènes. Les types de cultures concernées sont diversifiés : cultures d'entreprises, cultures de métiers, cultures générationnelles, etc. Ces phénomènes s'amalgament par ailleurs à toutes les manifestations spécifiques de l'interpersonnel[3] que ce soit jeux de pouvoir, conflits d'intérêts ou même dons sans contrepartie[4].

Il est intéressant de remarquer que, même aujourd'hui où les échanges internationaux ont été intégrés au sein des programmes d'études, le passage par l'international demeure une épreuve pour tous les managers qui sont amenés à l'aborder.

Dans le cadre d'une étude sur le management à l'international[5], mes partenaires et moi-même avons interrogé une centaines de managers travaillant dans un cadre international. Une grande partie des managers interviewés sur leur démarrage au sein de ce secteur mentionnaient avoir connu une sorte de période d'initiation incontournable au cours de laquelle ils avaient appris à qualifier et calibrer leurs comportement face aux exigences des diverses situations rencontrées. Il était particulièrement intéressant de remarquer qu'il ne semblait pas y avoir de différence significative entre les managers d'une cinquantaine d'années et ceux qui étaient passés par des programmes d'études intégrant les échanges internationaux.

Si la multiplication des échanges élimine les risques de chocs culturels graves, les problématiques interculturelles demeurent nombreuses dans l'entreprise. Les enjeux sont notablement différents entre l'étudiant qui effectue un échange dans le cadre d'un programme Erasmus et le manager international qui doit, à l'étranger, prendre nombre de décisions importantes en un temps souvent réduit. Cette étude a notamment mis l'accent sur l'influence de divers enjeux sur le choix des comportements adoptés ainsi que sur les phénomènes de stress pouvant entraîner erreurs de jugement ou réactions inadaptées.

- Enjeux personnels : conséquences de ma décision sur ma carrière et sur la façon dont je pense être perçu par mon supérieur hiérarchique et mes pairs,

3. Marc Lebailly et André Simon, *Pour une anthropologie de l'entreprise : éloge de la pensée sauvage*, Paris, Le Village Mondial, 2007. Les douze points clés du management en entreprise sont repris dans http://www.4tempsdumanagement.com/2-18-Points-cles-pour-la-communication-interpersonnelle-en-Management_a649.html

4. Norbert Alter, *Donner et prendre – La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009.

5. *Le Management à l'international*, étude réalisée par l'équipe emc-2, Paris, 2009-2011.

adéquation de la situation avec la mission que je me suis attribuée, etc.

- Enjeux collectifs : conséquences de mes choix sur mes équipes, au siège et/ou dans le pays concerné.
- Enjeux familiaux : conséquences de mes interventions à l'international sur ma famille (ressources familiales, temps passé en famille, déracinement, etc.).
- Enjeux institutionnels : conséquence sur l'entreprise en tant que telle et/ou sur ses relations avec les diverses parties prenantes.

Avoir une expérience de l'entreprise permet ainsi de mieux comprendre le contexte hors spécificités interculturelles.

Mieux, lorsque le consultant interculturel a eu une expérience préalable dans un domaine particulier (marketing, ventes, finances, etc.), cette pratique constitue une clé d'entrée appréciable pour mieux appréhender ce qui se passe dans l'entreprise. Car les problématiques interculturelles peuvent se cacher où on ne les attend pas : ainsi un célèbre groupe de restauration rapide avait lancé des études très poussées permettant de classer les consommateurs mondiaux en fonction du type de café qu'ils buvaient. Il s'agissait d'une approche marketing traditionnelle visant à créer des segments identiques au-delà des différences culturelles. Tout fonctionnait correctement si ce n'est que les auteurs de ces classements n'avaient pas compris que les lieux associés à la consommation de café n'étaient pas les mêmes dans tous les pays. Leur stratégie d'implantation n'a donc pas eu la même efficacité partout.

Adopter la bonne posture

Un des derniers problèmes qui se posera au consultant interculturel, et certainement non le moindre, sera d'apprendre à se positionner comme consultant. Les personnes qui s'orientent vers ce métier sont généralement des experts interculturels. Comme nous l'avons vu plus haut, étant donné que l'expérience en entreprise est indispensable, ce sont bien souvent des cadres en réorientation de carrière. S'il est possible d'imaginer qu'un consultant puisse, après plusieurs années d'expérience, se spécialiser en interculturel, ce cas est selon moi relativement rare.

La fonction de consultant comporte en effet plusieurs facettes qui peuvent avoir été développées en entreprise mais rarement toutes en même temps.

Un des éléments fondamentaux est lié à la capacité de recueillir des informations, de réaliser des audits auprès d'une partie des membres de l'entreprise. La maîtrise de cette compétence passe par une grande qualité d'écoute, une capacité de synthèse mais aussi de grandes dispositions dans la manière de poser des questions et d'aller au-delà des informations d'ordre commun. J'ai récemment piloté plusieurs étudiants d'école de commerce qui devaient réaliser des entretiens en entreprise. J'ai pu me rendre compte que tout le monde n'était pas capable de réaliser comme il convenait des interviews, notamment des entretiens semi-directifs. Sans oublier qu'il faut parfois être capable d'obtenir des rendez-vous avec des personnes que l'on ne connaît pas. Et de toute façon avoir les qualités requises pour établir une relation de confiance avec les personnes que l'on va interviewer.

Il ne faut pas, de surcroît, oublier que la fonction de conseil comporte un volet important autour de la relation client. Ce client peut être la société pour laquelle le consultant intervient. Il peut aussi s'agir d'un autre service de l'entreprise. Dès que le conseil se retrouvera avec le donneur d'ordre, il devra apprendre à utiliser un autre vocabulaire. Il s'agit véritablement ici de changer de posture pour être capable de présenter comme de véritables recommandations les choix qu'on aura faits. Car le consultant a besoin de l'appropriation de ses propositions par son client s'il veut avancer vers la résolution des problèmes pour lesquels il a été mandaté !

Une autre compétence essentielle du métier est bien évidemment la pédagogie. Le consultant interculturel est amené à faire plusieurs interventions qui demandent des qualités différentes. En voici quelques-unes en exemple :

- Formation et/ou accompagnement de managers travaillant avec ou dans un pays particulier.
- Formation et/ou accompagnement d'un manager et de son épouse ou de sa famille.
- Formation te/ou accompagnement d'équipes multiculturelles (*team-buildings*).
- Sensibilisation à l'international.
- Audits interculturels.

Pour réussir au mieux le challenge que constitue le fait de devenir formateur et/ou coach, nous ne saurions conseiller les candidats consultants interculturels à rejoindre des associations ou groupements d'entreprises de conseil

Il existe une bibliographie extensive sur le conseil. Celle-ci est généralement éditée par des sociétés de conseil. Nous ne saurions recommander de la consulter [6].

En conclusion, une profession qui nécessite des parcours hors du commun

Si les besoins d'accompagnement à l'international devraient croître dans un futur proche, il faut retenir que l'environnement socio-économique se transforme de plus en plus vite. Le consultant interculturel doit par conséquent être prêt à maintenir des liens approfondis avec la ou les cultures dont il veut être l'expert. De surcroît, les problématiques interculturelles n'apparaissent pratiquement jamais de façon isolée : elles sont le plus souvent liées à d'autres thématiques. Cette spécificité nécessite de connaître l'entreprise et d'en maîtriser une ou plusieurs fonctions. Le consultant interculturel doit pouvoir disposer d'une multiplicité d'angles d'attaque pour bien décrypter ce qui se passe et adopter la bonne approche. Ces contraintes ne sont pas insurmontables, mais il est important d'en avoir conscience lorsqu'on se lance dans cette profession captivante qui procure toujours des ravissements inattendus.

6. http://www.devenir-consultant.fr/bibliographie-le-conseil,fr,03,03,02.html
http://www.ulysoft-solutions.com/livres/Lists/Billets/Post.aspx?ID=535*

Bibliographie

NORBERT Alter, 2009, *Donner et prendre – La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.

LEBAILLY Marc et SIMON André, 2007, *Pour une anthropologie de l'entreprise : éloge de la pensée sauvage*, Paris, Le Village Mondial.

17

Quelles formations universitaires à l'interculturel ?

Bruno Lefebvre
Maître de conférences. Sciences économiques, Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Depuis une quinzaine d'années, nous avons vu se multiplier, au sein de l'offre de formation des universités françaises, des diplômes professionnels, généralement de niveau master, autour de l'interculturel. Pourquoi ? Parce que l'interculturel est un domaine où l'institution universitaire semble pouvoir concilier une double exigence.

D'une part, l'exigence des pouvoirs publics en matière d'insertion professionnelle des étudiants est de plus en plus forte. Or un nombre croissant d'activités économiques est affecté par la multiculturalité engendrée par la mondialisation de l'économie et des communications mais aussi par les mouvements migratoires. Il en résulte une demande croissante des employeurs pour disposer de personnels qualifiés ayant les compétences nécessaires pour proposer et mettre en œuvre des solutions qui permettent de dépasser les problèmes qui naissent de cette multiculturalité.

D'autre part, l'exigence de la communauté universitaire est de ne pas s'enfermer dans la simple transmission de techniques dont la validité dans le temps et dans l'espace peut être limitée, mais d'adosser les formations à la recherche pour leur donner une portée beaucoup plus large et beaucoup plus longue dans le temps. Or les questions de plus en plus nombreuses que pose la multiculturalité au sein de notre monde contemporain font que « l'interculturel » (l'adjectif s'est transformé en nom) est devenu un objet de recherche pour la plupart des sciences humaines et sociales et un objet de recherche pluridisciplinaire.

Toutefois, compte tenu de ce contexte, les ambitions de l'université en matière de formations à l'interculturel sont-elles à la hauteur des enjeux que pose à la société la multiculturalité ? Pour répondre à cette question, nous dresserons un bref panorama de l'offre de formations à l'interculturel dans les universités pour ensuite en montrer les insuffisances et enfin proposer des pistes de réflexion face au véritable défi auquel sont confrontées les universités françaises.

État des lieux des formations universitaires françaises à l'interculturel

Les universités françaises proposent aujourd'hui des formations à l'interculturel au sein de la préparation à des diplômes professionnels, généralement de niveau master, en management, commerce, communication ou médiation, tournés vers l'international et appartenant aux domaines universitaires des langues, littératures et civilisations étrangères, du français langue étrangère, des sciences de

l'information et de la communication, et de la gestion. Parmi ces formations, il convient de distinguer celles qui intègrent des enseignements sur l'interculturel, mais dans une problématique plus large comme les masters « Ingénierie des Échanges Internationaux » de l'Université Paris III ou « Management Stratégique International » de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, de celles qui sont centrées sur l'interculturel, par exemple le master « Management interculturel » de l'Université Paris-Dauphine en formation continue, le master Langues Étrangères Appliquées « Management Interculturel et International – Marchés Européens et Émergents » de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense en formation initiale, ou les masters « Arts et Médiation Interculturelle » de l'Université d'Artois ou « Ingénierie des Projets Interculturels et Internationaux » de l'Université de Bourgogne.

Dans les premières, les quelques enseignements qui portent sur l'interculturel sont le plus couramment des enseignements en management des équipes et des projets ou en communication, assurés par des non-universitaires ayant acquis une expérience professionnelle internationale et ayant été confrontés au multiculturalisme. Ces enseignements sont plutôt à contenu « technique » car, dans ces formations, l'interculturel est généralement appréhendé comme « le moyen de mettre de l'huile dans les rouages », pour reprendre l'expression de Françoise Fouquet[1]. En revanche les secondes visent non seulement à faire acquérir des savoirs et des savoir-faire, comme les premières, mais aussi des savoirs être par un ensemble d'activités pédagogiques, mises en situation, retours d'expérience, études des grandes aires culturelles et linguistiques, enseignements de civilisations comparées, etc.

À côté de cette offre de formations diplômantes à l'interculturel, il en existe une autre, plus diversifiée, mais qui s'adresse généralement au public de la formation continue. Le plus souvent, il s'agit de formations courtes de deux à trois jours (14 à 21 heures) qui s'adressent, d'une part, aux salariés dont la mission et les activités s'inscrivent dans un cadre international, et, d'autre part, aux professionnels de la santé, de l'éducation et de l'accompagnement social, confrontés au multiculturalisme car intervenant auprès de populations immigrées. Les enseignements y sont assurés généralement par des formateurs extérieurs à l'Université. Même si, en formation continue, les formateurs s'appuient dans leur enseignement sur l'expérience des personnes qu'ils ont en face d'eux, la même critique peut être formulée à l'égard de ces formations que celle que nous avons émise pour les enseignements introduits dans les cursus de master.

Quelques établissements proposent également des DU (Diplôme d'Université) ou des certificats complémentaires centrés sur une discipline universitaire et sur l'interculturel, telle l'Université Bordeaux Ségalen qui prépare à un DU de psychologie interculturelle.

Au regard de ce panorama, trois conclusions s'imposent. Premièrement, même si l'offre s'est développée ces dernières années, elle demeure relativement pauvre. Deuxièmement, il existe encore moins de formations recherche que de formations professionnelles. Troisièmement, les universitaires semblent peu impliqués dans les enseignements dispensés.

1. Françoise Fouquet, « L'interculturel, un questionnement permanent », dans *L'Interculturel, enjeu de politiques éducatives : Montage de documents utiles à la réflexion et à l'action*, CEMEA, 2009, p. 29.

Les deux premiers points peuvent s'expliquer par le fait que la recherche sur l'interculturel est peu structurée. En effet, si la thématique constitue bien l'un des principaux sujets de recherche pour un nombre non négligeable d'enseignants-chercheurs, ces derniers sont dispersés dans tous les établissements et non regroupés dans des unités dont le thème principal ou l'un des axes principaux de recherche soit l'interculturel. Une recherche par mot clé dans les rapports d'évaluation de l'Aeres montre que seules deux unités de recherche, une à l'Université de Nantes et l'autre à l'Université du Littoral, affichent dans leur nom *l'interculturel*. Et moins de vingt autres affichent explicitement un axe de recherche sur l'interculturel. Il s'ensuit que, compte tenu des exigences des autorités de tutelle sur l'adossement à la recherche pour habiliter les établissements à délivrer les diplômes, la construction d'une offre de formations centrées sur l'interculturel est rendue difficile. Le troisième point tient au fait que l'essentiel des enseignements dispensés sont des enseignements plutôt à contenu « technique » qui exigent des formateurs ayant certes des savoirs théoriques mais ayant aussi acquis par leur expérience des savoir-faire et des savoir-être.

Les lacunes des formations universitaires françaises à l'interculturel

Lorsque l'on étudie de façon plus approfondie les formations diplômantes à l'interculturel, ou qui intègrent des enseignements portant sur l'interculturel, le constat est qu'elles visent la formation de cadres supérieurs appelés à travailler dans de grandes entreprises industrielles à tout le moins exportatrices, sinon mondialisées, et exposées à la concurrence internationale. Or cette orientation résulte d'une vision dépassée de l'économie et des besoins des milieux professionnels, ce qui ne peut que nous inquiéter.

Aujourd'hui en effet, la frontière qui sépare les secteurs d'activité dits « exposés à la concurrence internationale » des secteurs dits « protégés » est beaucoup plus floue en raison de la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication et du développement de l'e-commerce, en raison aussi de la plus grande mobilité des personnes. Ne peut-on acheter à l'étranger, sans se déplacer, grâce à Internet ? Ne peut-on vendre ses produits ou ses services, sans aller ni s'implanter à l'étranger par le même média ? Ne voit-on pas des Parisiens aller faire les soldes à Londres et inversement les Londoniens venir faire les soldes à Paris ? Et dans cette concurrence qui s'instaure, ne voit-on pas, de surcroît, se développer des sites Internet Internationaux sur lesquels les consommateurs donnent leur avis sur les produits et les prestations offertes, à l'exemple du site Tripadvisor pour l'hôtellerie et la restauration ?

Or les professionnels de tous les secteurs d'activité ainsi concernés, même les cadres dirigeants, ne reçoivent pas, dans leur formation, ne serait-ce qu'une sensibilisation aux questions du multiculturalisme et de l'interculturel. Secteur emblématique de cette situation, le tourisme. Jusqu'à une période récente, aucune formation universitaire en tourisme, de niveau master, ne comprenait d'enseignement sur l'interculturel alors même qu'il s'agit soit d'accueillir sur le territoire français nombre d'étrangers, la France étant la première destination touristique au monde, soit d'amener à l'étranger nombre de Français. Les premières avancées en ce domaine sont très récentes et ne concernent que le seul secteur de l'hôtellerie et de la restauration de luxe à l'exemple du DU Bac+4

« Manager l'interculturalité en hôtellerie et restauration » de l'Université Paris Ouest Nanterre la Défense.

Les grandes entreprises ne sont pas les seules à être exposées à la concurrence internationale. Il ne faut pas oublier les PME-PMI. Or on déplore que celles-ci ne s'engagent pas suffisamment à l'international, mettant en regard le nombre de 90 000 PME françaises exportatrices contre 364 000 PME allemandes et 184 000 PME italiennes [2]. Mais rares sont les diplômes axés sur la formation des dirigeants de PME-PMI ou de leurs adjoints qui intègrent la dimension internationale, et encore plus rares ceux qui intègrent la dimension de l'interculturel.

Enfin, on ne peut limiter l'interculturel à la seule sphère économique. En effet la question du multiculturalisme existe aussi dans les sphères sociale, juridique, politique, éducative, etc., et l'interculturel peut y apporter des réponses. Or les formations en sociologie, en psychologie, en droit, en sciences politiques, en sciences de l'éducation laissent peu de place à l'interculturel, en dehors des quelques formations professionnelles dédiées généralement aux adultes en reprise d'études que nous avons évoquées ci-dessus.

L'interculturalité : un nouveau défi pour les universités ?

Si l'on suit les recommandations émises par l'Unesco en 1995 telles qu'exposées par Christian Wulf [3], « les universités doivent contribuer à rendre possible un développement durable et aider les sociétés à s'adapter aux changements des conditions de vie et à les modeler dans un esprit créatif ».

La mondialisation des économies et des communications ainsi que l'accroissement des flux migratoires sont des changements majeurs auxquels sont confrontées nos sociétés contemporaines, les plaçant dans une interaction permanente entre le local et l'international et dans une interaction permanente avec d'autres cultures. Ces interactions peuvent aboutir à des conflits, à des replis ou au contraire à des ouvertures. Compte tenu de la mission donnée aux universités et rappelée ci-dessus, il revient aux universités, à tout le moins, d'accompagner nos sociétés dans leur adaptation à ces changements. De ce point de vue, les universités françaises sont face à un défi. L'interculturel ne peut être appréhendé comme une technique pour spécialistes que l'on transmet dans quelques formations ciblées. L'interculturel doit être présent dans toutes les formations à tous les niveaux sous des formes appropriées.

L'interculturel, c'est une démarche positive consistant à apprendre à connaître les autres, à se connaître soi-même, à dialoguer avec les autres, à construire des solutions avec eux et à s'enrichir mutuellement. Et lorsque l'on dit *connaître*, « c'est aller au-delà des apparences pour prendre conscience de ce qui est caché » [4]. Si l'on considère cette définition, il s'agit d'abord, non pas tant d'introduire dans tous les cursus des enseignements dits « interculturels », que de permettre l'épanouissement d'un savoir être adapté par une réforme des mo-

2. Source : Direction générale du Trésor, ministère de l'Économie.

3. Christian Wulf, « L'interculturalité : nouvelles missions des formations universitaires ? », Textes de travail de l'OFAJ (Office Franco-Allemand de la Jeunesse), *Apprentissages internationaux et interculturels,* n° 18.

4. Nathalie Guegnard, « Préambule », dans *L'Interculturel…*

dalités pédagogiques. De ce point de vue, la pratique du cours magistral sans interactivité est-elle réellement appropriée ? Les supports utilisés sont-ils adaptés ? Les formations ne sont-elles pas trop centrées sur les aspects scientifiques et techniques, et cela dès les premières années de formation à l'université, au détriment de la formation de l'esprit ? Nos formations ne sont-elles pas trop monodisciplinaires ? Ne s'appuie-t-on pas insuffisamment sur l'expérience des étudiants ? Notre organisation permet-elle de réelles rencontres entre des personnes venant d'horizons divers ?

En revanche, puisque de plus en plus de domaines professionnels sont confrontés aux effets de la multiculturalité, il semble nécessaire d'introduire dans les formations professionnelles des moments de formation en *« intercultural Literacy »* pour reprendre l'expression du professeur Edo Poglia [5], c'est-à-dire des moments de sensibilisation à la multiculturalité et au dialogue interculturel. Pour les professions qui sont le plus au contact des effets de la multiculturalité, il faut repenser les formations pour effectivement permettre non seulement l'acquisition de savoirs et de savoir-faire mais aussi de savoir-être. Pour cela, c'est non seulement les contenus pédagogiques qu'il faut revoir, mais aussi les modalités pédagogiques.

En conclusion

Alors que notre société est de plus en plus confrontée à la multiculturalité, il n'existe pas une formation universitaire à l'interculturel capable de former les esprits pour accompagner les changements qui en résultent dans les fonctionnements sociaux. Jusqu'à présent les universités ne proposent que quelques formations dans des domaines professionnels particuliers, ceux qui sont les plus exposés à cette multiculturalité engendrée par la mondialisation de l'économie et de la communication et par les mouvements migratoires. Il semble que les Universités se soient davantage centrées dans leurs formations sur les contenus scientifiques, techniques et professionnels au détriment de la formation de l'esprit seule capable de préparer les individus à ces changements. Le défi pour l'université est de parvenir à concilier, enseignements scientifiques, techniques et professionnels d'une part et formation de l'esprit d'autre part. Cela passe certainement par une plus grande pluridisciplinarité et par le recours à de nouvelles modalités pédagogiques. Sans aucun doute, pour approfondir ce diagnostic et proposer les remèdes appropriés conviendrait-il d'étudier comment les universités à l'étranger relèvent ce défi.

Bibliographie

FOUQUET Françoise, 2009, « L'interculturel, un questionnement permanent », dans *L'Interculturel, enjeu de politiques éducatives : Montage de documents utiles à la réflexion et à l'action*, CEMEA.

WULF Christian, « L'interculturalité : nouvelles missions des formations universitaires ? », *Textes de travail de l'OFAJ (Office Franco-Allemand de la Jeunesse), Apprentissages internationaux et interculturels*, n° 18.

5. Edo Poglia est professeur en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Lugano.

« Global engineering ». L'ingénieur du XXIe siècle

Jörg Eschenauer
Professeur, Président du Département de la Formation linguistique à l'École des Ponts ParisTech, Président de l'Uplegess (Union des professeurs de langues des grandes écoles d'ingénieurs et de management)

We build too many walls and not enough bridges.

Isaac Newton

L'ingénieur de demain sera de plus en plus confronté à la complexité de l'économie globalisée, qu'il soit chercheur, responsable d'un grand chantier ou manager d'une entreprise. Aucune de ses actions ne se fera sans être connectée au reste de la société. Les conséquences de son savoir-faire et de son savoir-être peuvent être plus ou moins immédiates mais elles ne seront jamais neutres en termes d'impacts sur l'environnement, la vie en société en général et la gestion du personnel d'une entreprise en particulier. La complexité des enjeux est en grande partie liée à la nécessité d'agir dans des contextes caractérisés par le défi de l'interculturel, c'est-à-dire par la diversité, celle des hommes et des femmes, des cultures et identités personnelles composées, des langues, des identités professionnelles, des intérêts économiques et politiques, etc. « Manager sera de moins en moins encadrer, mais signifiera de plus en plus animer et développer l'intelligence collective des salariés. » [1]

Les grandes écoles françaises d'ingénieurs et de management (GE) sont en train de mettre en place de nouveaux types et parcours de formation afin de préparer au mieux leurs étudiants à leur futur rôle d'acteurs responsables. Le défi est de promouvoir de nouvelles approches en termes de gouvernance qui savent profiter de cette « intelligence collective » grâce au développement des compétences interculturelles en amont de l'arrivée sur le marché du travail et de la prise du premier poste.

Les exigences du contexte des GE : le monde des entreprises, l'étude « Global Engineering » et le document « Recommandations et orientations » de la CTI

La réalité de l'entreprise d'aujourd'hui est caractérisée par le principe « Racines locales, ambitions globales ». La diversification des profils des managers est une nécessité absolue afin d'accompagner efficacement la croissance à l'international. Le recrutement des cadres et du personnel internationaux sont devenus

1. David Chopin, Marc Deluzet et Roger Godino, 2012, *La Grande Transformation de l'entreprise – Travail, sens et compétitivité*, Paris, Les Éditions de l'Atelier, p. 194.

une tâche essentielle des responsables de DRH. Les participants du séminaire de la CGE sur l'approche compétences[2] ont insisté à juste titre sur le fait que les compétences comportementales et humaines sont aujourd'hui de plus en plus considérées comme des *« hard skills »*, tellement ces savoir-être appelés habituellement *« soft skills »* sont désormais incontournables. Le choix d'un candidat lors d'un recrutement repose – selon l'avis des nombreux DRH – à 80 % sur ce type de compétences autres que techniques.

Les recommandations de l'étude Continental de 2006[3], qui a réuni huit universités de grand renom (Zürich, Darmstadt, São Paulo, Georgia IT, MIT, Shanghai, Tsinghua, Tokyo), montrent d'une façon exemplaire l'importance que ces universités accordent à la dimension internationale de la formation des ingénieurs. Il est clairement dit dans cette étude que la « compétence globale » est une compétence clé de l'ingénieur de demain qui ne peut être développée qu'à condition que les quatre axes suivants soient poursuivis par le programme d'enseignement d'une université :

- La préparation aux postes de responsabilité dans un cadre mondial doit devenir une priorité de la formation.
- La transmission des savoirs concernant les fondements et la dynamique de la mondialisation doit faire partie de l'enseignement.
- L'intégration systématique des études, du travail et de la recherche à l'étranger dans chaque cursus (stages, concours, projets, recherches dans un cadre international) doit être garantie.
- La maîtrise des langues considérée comme un élément essentiel de la communication interculturelle doit être un objectif obligatoire de la formation.

La commission des titres d'ingénieurs (CTI)[4] joue un rôle primordial pour les écoles d'ingénieurs françaises dans la mesure où c'est elle qui les inspecte. C'est elle qui donne l'autorisation à une école de délivrer un diplôme d'ingénieur. Chaque école est inspectée tous les six ans et les rapports de la CTI sont publiés sur son site.

Les résultats d'un sondage que la CTI a réalisé auprès des écoles d'ingénieurs sont très instructifs par rapport à la question de l'international. À la question de savoir si les diplômés des écoles d'ingénieurs se croient être « bien formés » concernant les « connaissances, aptitudes, capacités professionnelles par rapport à l'aptitude à travailler en contexte international », seulement 25 % des personnes interrogées ont répondu « oui ». Si on regarde les résultats par tranche d'âge, on peut constater une amélioration : 9 % des 45-60 ans seulement ont répondu « oui » mais ce chiffre est de 27 % pour les 30-44 ans et de 40 % pour les moins de 30 ans.

Pour 61 % des moins de 30 ans, il s'agit d'un « élément important aujourd'hui » mais seulement 40 % disent : « l'école m'a bien préparé ».

En conséquence, la CTI a mis au centre de ses recommandations l'approche par compétences basée sur les méthodes du monde professionnel et tournée vers

2. CGE : Séminaire Lyon : L'approche compétences, *Actes* – octobre 2011.

3. Continental, *In search of Global Engineering Excellence – Educating the Next Generation of Engineers for the Global Workplace, published by Continental AG, Hanover/Germany*, en ligne.

4. Voir le site de la CTI et surtout le document « Recommandations et orientations » de 2012 (R&O).

les besoins des futurs métiers. Les *« learning outcomes »* selon les standards d'Eur-Ace et d'Enaee *(European Network for Accreditation of Engineering Education)* doivent être prioritaires dans la définition des objectifs de formation.

Il est très important pour les visions stratégiques des écoles que la CTI définisse une exigence de qualité curriculaire de la formation des élèves dans laquelle les dimensions scientifique et technique (I), économique et industrielle (II), personnelle et culturelle (III) forment un tout inséparable. Les objectifs, fortement liés entre eux, sont en synergie. Aussi les trois parties I, II et III ci-dessus n'ont pas lieu d'être abordées successivement dans les cursus mais simultanément. Dans les critères, ils sont le plus souvent exprimés en termes d'action.

Dans ses R&O, la CTI souligne l'avantage de l'approche par compétences qui repose sur une « relation "contractualisée" des écoles avec les établissements d'enseignement supérieur étrangers (accords partenariaux) », et qui demande de favoriser le plus possible « l'autoévaluation des élèves ingénieurs dans le cadre de l'établissement et du suivi de projet professionnel ».

Les écoles doivent faire en sorte, toujours selon les R&O de la CTI, que l'étudiant soit systématiquement confronté aux enjeux interculturels, et cela dans le sens de développer les capacités et aptitudes suivantes :

- *Capacité à s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer* : connaissance de soi, esprit d'équipe, engagement et leadership, management de projets, maîtrise d'ouvrage, communication avec des spécialistes comme avec des non-spécialistes ;
- *Aptitude à travailler en contexte international* : maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères, ouverture culturelle, expérience internationale, renseignement économique ;
- *Aptitude à mettre en œuvre les principes du développement durable* : environnement, économie, social et gouvernance ;
- *Aptitude à prendre en compte et à faire respecter des valeurs sociétales* : appropriation des valeurs sociales, de responsabilité, d'éthique, de sécurité et de santé.

La CTI exige donc de la part de chaque école un positionnement clair dans le contexte international de l'enseignement supérieur afin de permettre « un apprentissage multiculturel par la mobilité internationale des élèves et des personnels », par « l'accueil des élèves étrangers » et par « l'enseignement des langues avec mises en situation professionnelle qui inclut les dimensions culturelle et interculturelle ». Aussi bien le monde de l'entreprise que celui de l'enseignement supérieur français et international évoqués à l'instant montrent donc clairement que le métier de l'ingénieur (et du manager) fait aujourd'hui partie des métiers de l'interculturel dans le sens où l'ingénieur est confronté dans son travail quotidien à l'altérité dans toutes ses formes multiples : gestion d'une équipe multiculturelle, coopérations économiques, débats publics, expertises politiques, innovations techniques et leurs implications sociales, etc.[5] Comment réagissent les écoles face à ce type d'exigences en termes de stratégies de formation et d'ingénierie pédagogique ?

5. Voir Jean-François Chanlat (éd.), 1990, *L'Individu dans l'organisation – Les dimensions oubliées*, p. 769-775.

La formation à l'interculturel dans les grandes écoles d'ingénieurs et de management [6]

Avant de présenter brièvement trois modules d'enseignement et deux témoignages d'étudiantes emblématiques par rapport à l'interculturalité, il est utile d'esquisser une typologie de ces modules ou parcours d'apprentissage.

Pour le moment, seulement une très petite minorité d'écoles a rendu obligatoire la validation d'un ou de plusieurs modules traitant explicitement l'interculturel. C'est en soi un fait symptomatique qui peut surprendre, étant donné tout ce qui a été évoqué ci-dessus. On peut l'expliquer en partie par les réserves (voire parfois par les résistances identitaires) que des institutions françaises peuvent exprimer face à la problématique de l'interculturel considérée comme porte d'entrée du communautarisme et du relativisme culturels mettant en péril les convictions universalistes de l'identité à la française [7]. Il faut souligner néanmoins que les GE ont beaucoup évolué par rapport à cet enjeu de l'interculturel car l'accueil d'un grand nombre d'étudiants étrangers et les partenariats institutionnels internationaux sont en train d'imposer un changement de mentalités.

Quatre types de modules concernant la formation interculturelle coexistent dans le paysage des GE :

- l'ensemble de l'enseignement des langues-cultures,
- les cours ou séminaires consacrés explicitement à la thématique de l'interculturel dans le cadre de l'enseignement des sciences humaines et sociales (SHS),
- les cours de management interculturel (dans le cadre des départements de sciences économiques, de gestion ou/et de finances dans les écoles d'ingénieurs et dans le cadre de l'enseignement des écoles de management),
- les cours ou séminaires hybrides intégrant les langues-cultures et les enjeux du management

On peut constater d'abord que l'enseignement des langues-cultures (v. Aden *et alii* 2010) est reconnu aujourd'hui par la grande majorité des GE comme un espace de formation à l'interculturel incontournable et irréductible sans que la dimension interculturelle soit nécessairement affichée explicitement pour chaque cours de langue (v. Bottineau 2011 et Tardieu 2011). Les dispositifs de tandems font de plus en plus partie de l'offre de cours des départements de langues (v. Eschenauer 2011).

Le cours de Michel Sauquet « Enjeux et méthodes de l'interculturel », qu'une trentaine d'étudiants de l'École des Ponts ParisTech ont suivi en 2011/2012, est un exemple pour un enseignement de l'interculturel en SHS qui

6. Ce court bilan est basé sur les connaissances des GE que l'auteur a pu acquérir depuis 2004 grâce aux fonctions qu'il a exercées au sein de l'Uplegess. Les Actes des congrès annuels de l'Uplegess reflètent et confirment les tendances décrites ici (voir www.uplegess.org). Les deux publications suivantes contiennent beaucoup d'informations concrètes concernant la mise en pratique pédagogique de différents modules traitant l'enjeu de l'interculturel ; Jörg Eschenauer, Alison Gourvès-Hayward et Christophe Morace (éds), 2009 ; v. aussi Lallemand et Eschenauer 2011.

7. Voir Benjamin Boulay, 2008, « L'Interculturel en France. Orientation des débats et des travaux (2000-2007) », *Hommes & migrations*, Hors série novembre 2008, *L'interculturalité en débat*, p. 64.

intègre les questions des langues, de l'entreprise et de l'action humanitaire[8]. L'objectif de ce type de cours est la sensibilisation à la complexité des problématiques interculturelles. Les concepts clés (comme le temps, l'espace, l'identité, le travail, l'autorité etc.) sont traités à partir des expériences des acteurs et des textes emblématiques[9].

Le cours de management interculturel est une version classique du traitement de la problématique. Il existe surtout dans les écoles de management. Basé sur les approches anglo-saxonnes partant des études de cas et traitant des aspects de DRH en vue de l'expatriation des cadres, ce type de cours se limite encore très souvent à la reprise des théories de Hofstede et de Trompenaars[10].

Le séminaire hybride intégrant les langues et le management permet de sortir des chemins battus afin de créer une dynamique interdisciplinaire au sein même d'un module d'enseignement. Gourvès-Hayward & Morace insistent à juste titre sur le lien avec une démarche de recherche qui caractérise leur module d'enseignement et

> qui a pour objectif d'identifier, d'observer et d'analyser les compétences interculturelles des ingénieurs telles qu'elles peuvent exister sur le terrain des entreprises ainsi qu'en situation de formation initiale ou continue. Nous avons engagé un travail de recherche afin de sélectionner des références académiques et théoriques nous permettant à la fois d'identifier et de définir le terme de « compétence interculturelle ». Nous avons également entrepris une démarche exploratoire dans le but d'observer et d'analyser les compétences interculturelles *in situ*. Nous avons choisi d'observer des situations et contextes internationaux et multiculturels sur la base de l'hypothèse qu'ils pouvaient révéler l'émergence de compétences interculturelles pouvant inspirer notre démarche d'ingénierie pédagogique. En effet, nous concevons, élaborons et animons des dispositifs de formation, dans l'enseignement supérieur ou en entreprise, inspirés de contextes interculturels observés et qui facilitent l'émergence de compétences interculturelles.[11]

Témoignages d'étudiants

La parole est maintenant donnée à deux étudiantes de l'École des Ponts ParisTech qui ont suivi le cours de Michel Sauquet et qui parlent de leurs diverses expériences interculturelles.

Aurelia Elena Vidu, élève ingénieur au département Génie civil et Construction de l'École des Ponts ParisTech et à l'Université Technique de Bucarest (formation de double diplôme), fait son bilan à partir d'un travail de groupe pour un projet scientifique. Son témoignage montre clairement la transversalité de l'enjeu de l'interculturel qui ne doit pas se limiter à un « enseignement spécialisé » :

8. Voir les témoignages de deux étudiantes qui ont participé à ce cours de Michel Sauquet présentés à la fin de cet article.

9. Voir Michel Sauquet, *33 questions pour aborder l'interculturel* (en ligne).

10. Geert Hofstede, 1993, "Intercultural conflict and synergy in Europe", in D. Hickson (ed.), *Management in Western Europe: Society, Culture and Organization in Twelve Nations,* Berlin and New York, Walter de Gruyter; F. Trombenaars, 1998, *Riding the Waves of Culture*, New York, McGraw-Hill.

11. Alison Gourvès-Hayward et Christophe Morace, « Émergence et construction de compétences interculturelles en entreprise et dans l'enseignement supérieur : Démarche et évaluation, Bilan des travaux de 2003 à 2011 », dans Lallemand & Eschenauer 2011, p. 43-72.

« Dans le monde entier, l'homme est devenu la pièce de domino principale. Qu'on reconnaisse toutes nos connaissances peut être sans effet si on ne sait pas comment communiquer avec les autres. De plus en plus, les écoles nous préparent dans cette direction.

« L'exemple que je souhaite présenter fait l'objet de ma première expérience interculturelle à l'École. Le projet "Construire une tour" est un des projets les plus exigeants de deuxième année. Nous sommes amenés à travailler en binômes, deux nationalités différentes, pour la construction d'une tour. Le projet est composé de deux parties : l'analyse et les plans décrivant la future construction et une maquette.

« Comme il s'agit de nationalités différentes, de pensées et d'idées parfois contraires, le premier choix peut être le suivant :

« Nous allons travailler ensemble, donc nous devons partager les charges : l'un doit faire les plans et les dessins et l'autre la maquette. Le bilan de ce type de démarche est clairement négatif car il n'y avait pas de communication et les plans ne correspondent finalement pas à la maquette. Il n'y a pas non plus de relation amicale ou collégiale qui s'est créée entre les deux étudiants.

« Pour améliorer la situation, on a changé la façon de coopérer : nous avons travaillé ensuite ensemble pour les deux parties. Nous avons défini les charges mais chacun a travaillé chez lui. Le bilan n'était pas meilleur car la communication était déficitaire, il y avait perte de temps pour comprendre l'autre, perte de temps pour nous faire comprendre. Les relations entre nous ne se sont pas améliorées.

« Pour présenter un bilan plus positif, nous avons choisi une communication productive : nous avons travaillé ensemble. Chaque week-end on s'est retrouvé à l'école pour travailler ensemble pendant cinq heures. Cette fois-ci le bilan était nettement plus positif car la communication était productive, la réussite du projet a été assurée et il existait un vrai échange culturel entre nous.

« La façon de partager avec les autres nos idées et nos pensées, nos connaissances et notre travail font partie de la réussite d'un projet. Même s'il s'agit d'un projet matériel ou d'un projet social, pour une communication efficace la clé du succès reste l'acceptation de l'autre. Et aujourd'hui "l'autre" représente assez souvent une autre culture.

« La partie humaine et la partie technique sont d'ailleurs traitées souvent avec la même importance lors de l'évaluation du travail de chaque étudiant.

« On a commencé déjà à nous mélanger de plus en plus. Chaque jour une autre entreprise multinationale apparaitra sur le marché. De plus en plus, le nombre des projets entre différents pays et entre différentes cultures augmente. C'est à nous de garantir désormais la qualité de la communication interculturelle au sein des entreprises pour lesquelles nous travaillerons. »

Carla Walter, l'autre étudiante de l'École des Ponts ParisTech suivant l'enseignement du département Ville, Environnement et Transport, venant de Munich, insiste dans son témoignage sur un autre aspect primordial de la formation interculturelle :

« J'ai intégré l'École des Ponts en septembre 2010 et je me trouve donc maintenant à la fin de mon séjour à Paris. Je me suis spécialisée en hydraulique fluviale – un choix qui est aussi lié à ma fascination pour les enjeux des fleuves trans-

frontaliers. La gestion de ces fleuves demande un grand effort de compréhension de l'autre pour pouvoir aboutir à une action collective. Cela est d'autant plus vrai que les riverains ont souvent des visions différentes de ce même fleuve. Un esprit ouvert pour toutes questions interculturelles est absolument indispensable.

« Bien que très homogène du point de vue du domaine de formation, l'École des Ponts était très enrichissante pour des échanges internationaux. J'ai eu de nombreuses discussions sur l'histoire, les systèmes politiques et des sujets religieux. Cela a été, entre autres, encadré par un tandem linguistique. Et pourtant, les discussions étaient au début menées surtout par la fascination pour l'exotisme de l'autre avec une tolérance qui ressemble plutôt à une forme de politesse.

« Mais avec le temps, cette politesse s'est généralement transformée en un vrai respect sans jugement pour le système de pensée de l'autre. En même temps, on comprend mieux ses propres racines culturelles, ce qui donne la possibilité de prendre la distance par rapport à sa propre position. C'est une bonne base pour résoudre des problèmes ensemble.

« Cet exercice intellectuel prend du temps et il n'est probablement possible que si on s'immerge entièrement dans un environnement international. Le tandem linguistique m'a permis une sensibilisation à des enjeux interculturels. Mais à la fin du semestre, je n'étais pas capable de répondre à un questionnaire contenant des questions qui évaluaient la compétence interculturelle. Un cours sur l'enjeu de l'interculturel comme celui de Michel Sauquet peut être un grand secours. Il m'a donné des notions qui sont nécessaires pour exprimer ces expériences interculturelles que chacun de nous fait.

« L'immersion dans un pays étranger, l'échange guidé sur des sujets interculturels et un cours qui donne des notions nécessaires me semblent importants pour arriver à une compréhension de l'autre. »

Ayant rencontré la dimension interculturelle de la communication humaine d'abord à travers le travail en tandem franco-allemand, Carla a su profiter ensuite du cours de Michel Sauquet pour approfondir sa compréhension de l'enjeu interculturel grâce à l'échange avec des experts et à la réflexion sur certains concepts clés. La compétence interculturelle se construit par un cercle d'apprentissage vertueux et ne peut jamais s'acquérir par un seul module diffusant exclusivement des connaissances théoriques.

Le caractère transversal et expérientiel de toute formation interculturelle est clairement confirmé par ces deux futurs ingénieurs. Comme nous l'avons démontré au début de cet article, les grandes écoles commencent à mettre en place des parcours de formation interculturelle qui correspondent aux exigences des étudiants qui sont conscients des exigences de leur future vie professionnelle. L'ingénieur et le manager de demain seront des experts de l'interculturel sinon ils ne pourront pas réussir dans leur rôle de cadres dirigeants face à leur équipe multiculturelle. Gourvès-Hayward & Morace soulignent avec raison les défis de l'interculturel devant lesquels se trouvent désormais toutes les équipes pédagogiques des grandes écoles d'ingénieurs et de management :

Les enjeux et les attentes envers l'interculturel gagnent en complexité et constituent une réelle urgence. Il est donc important de poursuivre les travaux qui visent à transformer en objet scientifique l'objet social des « compétences interculturelles ». Parallèlement, il est nécessaire de conjuguer les efforts de la

recherche scientifique et les formations opérationnelles afin de permettre aux individus et aux organisations de développer les compétences interculturelles indispensables pour relever les défis d'un monde qui ne cesse de se globaliser. (Gourvès-Hayward & Morace 2011, p. 63)

Bibliographie

ADEN Joëlle, GRIMSHAW Trevor et PENZ Hermine (éds), 2010, *Enseigner les langues-cultures à l'ère de la complexité – Approches interdisciplinaires pour un monde en reliance*, Berne, Peter Lang.

BOTTINEAU Didier, 2011, « Le rôle de l'interculturalité dans l'enseignement de langues étrangères en école d'ingénieurs », dans D. Leeman (éd.), *L'Interculturel en entreprise : Quelles formations ? Aspects civilisationnels, économiques, historiques, juridiques, linguistiques*, Limoges, Lambert-Lucas, p. 115-126.

BOULAY Benjamin, 2008, "L'interculturel en France. Orientation des débats et des travaux (2000-2007)", *Hommes & migrations*, Hors série novembre 2008, *L'interculturalité en débat* (en ligne).

CHANLAT Jean-François (éd.), 1990, *L'Individu dans l'organisation – Les dimensions oubliées*, Laval, Les Presses de l'Université Laval et Éditions Eska.

CHOPIN David, DELUZET Marc et GODINO Roger, 2012, La Grande Transformation de l'entreprise – Travail, sens et compétitivité, Paris, Éditions de l'Atelier.

COMMISSION DES TITRES D'INGENIEUR (CTI), *Recommandations et orientations* de 2012.

CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES, *Séminaire de Lyon : L'approche compétences, Actes,* octobre 2011.

CONTINENTAL, 2006, *In Search of Global Engineering Excellence – Educating the Next Generation of Engineers for the Global Workplace*, published by Continental AG, Hanover/Germany, www.global-engineering-excellence.org et www.conti-online.com.

ESCHENAUER Jörg, 2011, L'apprentissage des langues en tandem à l'École des Ponts ParisTech : Un dispositif pédagogique au service des synergies interculturelles, dans Lallemand & Eschenauer, www.uplegess.org/membre/documentation/Dynamiques_interculturelles.doc

ESCHENAUER Jörg, GOURVÈS-HAYWARD Alison et MORACE Christophe (éds), 2009, Dynamiques interculturelles des Grandes Écoles (1). L'apport des nouveaux langages pour l'enseignement, Uplegess & CGE & École des Ponts ParisTech, www.uplegess.org/membre/documentation/CGE_%20interculturel_2e.pdf

GOURVÈS-HAYWARD Alison et MORACE Christophe, 2011, « Émergence et construction de compétences interculturelles en entreprise et dans l'enseignement supérieur : Démarche et évaluation, Bilan des travaux de 2003 à 2011 », dans Lallemand & Eschenauer : www.uplegess.org/membre/documentation/Dynamiques_interculturelles.doc.

HOFSTEDE Geert, 1993, "Intercultural conflict and synergy in Europe", in David Hickson (ed.), *Management in Western Europe: Society, Culture and Organization in Twelve Nations*, Berlin and New York, Walter de Gruyter.

LALLEMAND Isabelle et ESCHENAUER Jörg (éds), 2011, *Dynamiques interculturelles des Grandes Ecoles (2). Quelles compétences et quel type d'évaluation dans nos formations ?*, Uplegess, CGE et École des Ponts ParisTech (en ligne).

SAUQUET Michel, *33 questions pour aborder l'interculturel* (en ligne).

TARDIEU Claire, 2011, « Univers de croyance et apprentissage des langues-cultures – Déliance ou reliance ? Réflexion sur un fait de formation des maîtres », dans Joëlle Aden, Trevor Grimshaw et Hermine Penz (éds), *Enseigner les langues-cultures à l'ère de la complexité – Approches interdisciplinaires pour un monde en reliance*, Berne, Peter Lang, p. 337-345.

TROMBENAARS Fons, 1998, *Riding the Waves of Culture,* New York, McGraw-Hill.

UPLEGESS, 2012, *Actes du 40e congrès, Enseignement des langues et des cultures et innovation pédagogique : bilans et perspectives*, www.uplegess.org/membre/actes/actes_ensam2012.pdf

Table des matières

En guise d'avant-propos,
par Augustin F. C. HOLL 9

Préface
de Jean-François CHANLAT 15

Première partie
Qu'est-ce que l'« interculturel »?

1. L'intelligence de l'autre. Une démarche interculturelle déclinée dans des univers professionnels dissemblables
par Michel SAUQUET 21

2. De la gestion de la diversité au management interculturel : cinq phases d'un processus de formation à « l'intelligence de l'autre »
par Evalde MUTABAZI et Philippe PIERRE 29

3. L'interculturel en gestion : du caractère à l'invention
par Christophe BENAVENT 47

4. Choc culturel et expatriation : le conjoint d'expatrié, médiateur incontournable ?
par Sylvaine HUGHES 57

Deuxième partie
La gestion de l'interculturel – exemples, analyses, témoignages

5. De la fragmentation économique à la religiosité en Europe : une approche interculturelle
par Damien PRYBIS et Elvis BUCKWALTER 71

6. Management interculturel à Paris-Dauphine : exemple d'une plongée en Slovénie
par Pierre-Robert CLOET 83

7. L'interculturel et le droit des contrats
par Vincent CHANTEBOUT 93

8. Consommation et endettement des ménages : quelques spécificités culturelles américaines
par Pierre ARNAUD 103

9. La cohérence de la médiation dans la démarche de gestion des conflits des entreprises interculturelles
Shabname MERALLI-BALLOU MONNOT 121

Troisième partie
Langues, communication, interculturel

10. Le profil culturel du chef d'entreprise italien
par Louis BEGIONI 141

11. The use of langages in European multicultural companies
par Véronique BOIRIE 147

12. Interculturalité et langue universelle au XIXe siècle : *La Tribune des linguistes* (1858-1860)
par Francis GANDON 157

13. Les jeunes Algériens déconstruisent la symbiose identitaire voulue par les dirigeants : une approche sociolinguistique
par Wajih GUEHRIA 187

Quatrième partie
Les formations universitaires à l'interculturel

14. Quel sens donner au séjour Erasmus à Paris Ouest ? Une enquête qui contredit quelques opinions…
par Gilles LOUŸS 205

15. Interculturel et « employabilité » dans le domaine du sport
par Jean-Marc CHAMOT 211

16. Les métiers de l'interculturel : transformer son expérience internationale en valeur ajoutée pour l'entreprise
par Vincent MONTENERO 217

17. Quelles formations universitaires à l'interculturel ?
par Bruno LEFEBVRE 223

18. « Global engineering » : l'ingénieur du XXIe siècle
par Jörg ESCHENAUER 229