Sous la direction de Danielle Leeman,
avec Alain Cazade, Jean-François Chanlat,
Gilles Louÿs et Sebastian McEvoy

L'interculturel en entreprise : quelles formations ?

Aspects civilisationnels, économiques, historiques, juridiques, linguistiques

Lambert-Lucas
LIMOGES

L'« interculturel » s'envisage traditionnellement de deux manières : soit comme une connaissance de l'autre permettant de trouver un minimum de conventions communes pour pouvoir vivre au mieux ou travailler de concert au sein de l'entreprise, soit comme une tolérance qui reconnaît la pertinence des particularités de chacun et les respecte en s'accommodant de la diversité des comportements à adopter pour le meilleur fonctionnement de l'ensemble.

Du fait de la mondialisation et de l'uniformisation croissante des valeurs et des modes de vie ou de travail, on peut se demander si la question des différences culturelles dans l'entreprise est encore d'actualité ou si, à l'inverse, la tendance à l'uniformisation ne va pas les exacerber. Cette réflexion fait l'objet de nombreuses recherches dans les sciences humaines et sociales, lesquelles s'avèrent particulièrement utiles aux entreprises – qu'il s'agisse de fusion, de délocalisation, d'expansion à l'étranger ou de conception publicitaire de produits à exporter.

Les Universités Paris Dauphine et Paris Ouest Nanterre La Défense, de par leurs spécialités disciplinaires et leurs capacités d'innovation dans les formations offertes aux étudiants, étaient bien placées pour organiser sur cette thématique un colloque commun, avec l'objectif, concrétisé dans le présent recueil, de faire progresser les connaissances du point de vue scientifique et d'en faire bénéficier les cursus universitaires aussi bien que le monde professionnel.

Ouvrage publié avec le concours de l'Université Paris Dauphine (UMR 7088 du CNRS « Dauphine, Recherches en Management » et CICLaS, EA 4405 « Centre de Recherches Interdisciplinaires sur les Identités, les Interactions culturelles et les Langues de spécialité ») et de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense (École doctorale 138, « Lettres, Langues, Spectacles » et École doctorale 139 «Connaissance, Langage, Modélisation»).

9 782359 350395

160 pages
16 euros
ISBN 978-2-35935-039-5

Sous la direction de Danielle Leeman
avec Alain Cazade, Jean-François Chanlat,
Gilles Louÿs et Sebastian McEvoy

L'interculturel en entreprise : quelles formations ?

Aspects civilisationnels, économiques, historiques, juridiques, linguistiques

Ouvrage publié avec le concours
de l'Université Paris Dauphine
(UMR 7088 du CNRS « Dauphine, Recherches en Management »
et EA4405 « Centre de Recherches Interdisciplinaires sur les Identités, les Interactions culturelles et les Langues de spécialité »)
et de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense
(Ecole doctorale 139 « Connaissance, Langage, Modélisation »)

© Éditions Lambert-Lucas, Limoges, 2011
ISBN : 978-2-35935-039-5

Actes du Colloque
« L'Interculturel pour l'entreprise »
organisé à Paris Ouest Nanterre La Défense
par Danielle Leeman
&
Diana Balaci (Paris Ouest)
Alain Cazade (Paris Dauphine)
Jean-François Chanlat (Paris Dauphine)
Danielle Josèphe (Paris Ouest)
Gilles Louÿs (Paris Ouest)
Sebastian McEvoy (Paris Ouest)

Comité scientifique
animé par Sylvaine Hughes (Paris Ouest)
&
Alain Cazade (Paris Dauphine)
Jean-François Chanlat (Paris Dauphine)
Philippe d'Iribarne (Paris Dauphine)
Philippe Pierre (Paris Dauphine)
Martine Piquet (Paris Dauphine)
Christophe Benavent (Paris Ouest)
Thierry Fouque (Paris Ouest)
Danielle Leeman (Paris Ouest)
Gilles Louÿs (Paris Ouest)
Mercè Pujol Berché (Paris Ouest)

Avant-Propos

Alain Cazade
Paris Dauphine
&
Danielle Leeman
Université Paris Ouest

« *On se fait la bise ?* » – une à gauche, une à droite – « *Ah, chez moi c'est trois fois !* ». Minuscule différence dans les coutumes, qui prête à rire des deux côtés. Mais on sait qu'il en est de bien plus importantes, dont l'ignorance peut avoir des conséquences graves au sein d'une même communauté, lorsque deux habitudes culturelles entrent en conflit : l'un s'enthousiasmera pour la corrida et ce qu'elle suppose comme valeurs viriles, là ou l'autre ne verra qu'une boucherie indigne du XXIe siècle – et voilà comment sont gâchés tant de repas familiaux ! La gardienne du n° 31 estime qu'il est de son devoir de garder propre « ses » mètres carrés de trottoir, le voisin du n° 33 considère que la voie publique est à tout le monde et qu'il peut donc y déposer ses ordures – c'est la guerre quotidienne, aussi épuisante que dérisoire. Tel Président de la République recevant la Reine d'Angleterre esquisse un geste aimable, lui effleurant le dos pour l'engager à avancer, quand d'autres considèrent que la personne royale est sacrée et que l'on ne doit l'approcher qu'avec un grand respect et donc une grande distance… Qu'est-ce donc que ce mufle qui se permet un comportement aussi désobligeant ? La surprise engendre le rejet plus souvent que l'approbation, le jugement méprisant ou scandalisé davantage que la tentative de compréhension.

Ali est invité par sa future belle-famille française. L'instant est d'importance, on le devine : de ce premier contact va dépendre l'ensemble des relations conditionnant l'avenir du couple. Mme Durand est ravie et rassurée sur le sort de sa fille : son futur beau-fils est beau, d'un bon milieu à ce qu'elle sait, et bien diplômé. Elle lui propose quelque chose à boire – c'est classique dans une famille française. Mais Ali décline l'invitation. « Tiens, se dit Mme Durand, il n'est pas très bien élevé, finalement, ce garçon, qui refuse mon offre aimable. » Mme Durand un peu vexée ne réitère pas, prenant acte, l'air pincé, du refus de son invité. En France, même si l'on n'a pas spécialement soif, on se doit d'accepter de prendre un verre même si l'on en a pas vraiment envie. Ali, de son côté, boirait bien quelque chose, mais, conformément au code d'usage qui est le sien, il a refusé une première fois, attendant que l'hôtesse renouvelle son offre, car selon le code de politesse en vigueur dans son pays, il doit de même refuser une deuxième, puis une troisième fois pour finalement accepter l'offre qui lui est faite – c'est ainsi que les choses se passent dans la culture marocaine. Mais son hôtesse française, vexée de se voir opposer un premier refus, ne fait pas de nouvelle proposition. Dans quelle famille suis-je donc tombé ? se demande Ali, un peu inquiet pour son avenir… Et voilà comment d'emblée, avant même de se

connaître, peut s'installer un malentendu, une suspicion, qui compromet l'avenir d'un jeune couple qui ne demande qu'à s'aimer et s'entendre pour la vie.

Seon, lui, est un jeune étudiant coréen qui arrive en France pour faire ses études. Il a choisi la langue française, la culture française, porteuses à ses yeux d'un patrimoine prestigieux et de valeurs qu'il a envie de défendre contre l'impérialisme anglo-saxon, dont la toute-puissance l'agace et l'effraie. Il se sent plus proche de la « vieille Europe » et de ses traditions, ses arts, ses valeurs et c'est pour cela qu'il a durement travaillé et économisé pour gagner ce séjour en France. Mais il est un peu déçu de constater combien il est difficile de se lier avec les étudiants français, quand on arrive comme étranger dans une promotion où tout le monde se connaît déjà et forme un groupe compact et fermé à toute intrusion étrangère. Un jour pourtant, ô joie, à la sortie d'un cours à 12 h 30, Seon s'entend dire par ses camarades « On va déjeuner ? » et, bien sûr, avec tous les remerciements et les sourires d'usage, il suit les pas de ceux qui l'ont de la sorte interpellé. Dans sa culture, cette invite implique que le repas lui est offert, ce que ne signifient pas du tout, dans le contexte français, les termes employés, qui impliquent seulement que l'on va prendre ensemble un repas. Lorsque l'addition est présentée à la table, chacun paie son écot, et voilà notre Seon pris dans le silence embarrassé du reste de la table, bien surpris et déçu : quel monde est-ce là où une invitation suppose que la personne invitée doit payer son repas ?

Les exemples abondent, dès la vie quotidienne et au sein d'une même communauté, des malentendus, des ratés, des drames, que peut engendrer l'ignorance de ce qui va de soi pour l'autre, autrement dit l'ignorance que l'autre ne vit pas sur les mêmes évidences culturelles que soi. L'importance d'être sensibilisé à l'existence de cultures autres oblige à attirer le plus vite possible l'attention des jeunes, au cours de leur formation, sur ces éléments discrets, mais qui n'en sont pas moins fondamentaux, dans la mise en place des échanges, qu'ils soient simplement humains, ou *a fortiori* amicaux, amoureux, professionnels.

Certes chacun est vaguement conscient qu'un lexique bien choisi, un respect de la syntaxe, des combinaisons sémantiques appropriées, ne suffisent pas à mener à bien un dialogue ou une conversation, une négociation politique, commerciale, juridique, pédagogique… Mais il faut un travail assidu et approfondi sur le non-dit, sur le comportemental, les valeurs véhiculées par la langue, pour éradiquer l'illusion persistante que l'on peut aisément, avec juste un peu de bonne volonté, dire à l'autre ce que l'on souhaite qu'il comprenne et comprendre ce qu'il exprime. Les réalités sur lesquelles s'appuient nos échanges sont beaucoup plus qu'on ne l'imagine fluctuantes, insaisissables dans leur diversité, leurs divergences, voire leurs contradictions.

Les contributions du présent recueil témoignent à la fois de la nécessité d'une réflexion sur les cultures et l'interculturel dès l'instant que l'on a affaire à l'autre, et, par l'analyse de cas concrets, des échecs que peuvent engendrer les stratégies lorsqu'elles ne reposent pas sur une observation suffisante. Le lieu d'une recherche spécifique et incontournable, dans le contexte actuel, se dessine ainsi, comme l'importance à lui donner dans les formations dispensées par l'Université.

Préface

Cornelius Crowley
Professeur de Langue, Littérature et Civilisation anglo-américaines
Vice-Président chargé du Conseil des Études et de la Vie Universitaire
Université Paris Ouest Nanterre la Défense

On ne le dit que trop mais on le dit un peu trop vite : le monde de l'entreprise serait fondé sur l'intérêt, placé sous le signe du calcul. Il y a des comptes à rendre, des bénéfices sont escomptés. L'entreprise rapporte. À la différence donc des autres affaires de ce monde, non marchandes celles-ci, « désintéressées » ou mues par un intérêt transcendant : gratuité de l'art pour l'art, don de soi à la divinité transcendante, immersion au sein de la communauté nationale. Ou tout simplement le dévouement altruiste dans le service public. Il y aurait une nette démarcation entre les affaires subalternes de l'entreprise et les enjeux d'un ordre supérieur : raison politique, vérité du monde ou de l'au-delà du monde.

Et le monde universitaire, dans la mesure où il s'imagine comme une communauté principalement dédiée aux choses de l'esprit, gardera à distance le monde des affaires et de l'affairement. Il y va de sa volonté affichée d'une austérité pascalienne. Si l'université se penche sur la question de l'interculturel en entreprise, ce sera tout au plus sous l'angle du savoir-faire et de la raison pratique : enjeux et méthodes du management des équipes, à l'ère de la mobilité mondialisée ; marketing et adaptation des marques, à l'ère des marchés planétaires. L'élaboration d'un tel savoir-faire serait plutôt l'apanage des écoles pratiques, une entreprise de connaissance et de compétence menée à l'écart du *cœur de métier* universitaire, axé sur la *libido sciendi.*

Ce faisant, le risque est de ne pas trouver la bonne distance pour la mise en perspective du monde de l'entreprise et de l'interculturel. Car à vrai dire, dans ce monde qui est le nôtre les choses sont d'une simplicité humaine, trop humaine. Et du coup l'enjeu de l'interculturel me semble d'une généralité démocratique et profane.

Intérêt, intéressement, interculturel. Un même préfixe latin pour pointer que la culture est une affaire *d'entre.* Pas une affaire d'entre-soi, mais une affaire d'entremise et d'entreprise. *Interesse :* être, c'est forcément *être avec.*[1] L'intéressement comme une modalité indépassable de l'intersubjectivité : une règle générale de *donnant-donnant*, avant toute mise en équation secondaire comptable, sous le mode d'un *gagnant/gagnant* ou d'un *gagnant/perdant.* Ce fond anthropologique de l'intéressement vaut pour nos inventions symboliques

1. Je fais référence au grand livre d'Emmanuel Lévinas, *Totalité et Infini : essai sur l'exériorité* (1961), Livre de Poche, « Essais », 1990, qui permet de penser l'être en sa dépendance première et son obligation vis-à-vis de l'autre et qui requalifie et rehausse les catégories d'intérêt et d'intéressement.

et langagières et pour toutes nos entreprises : guerrières, marchandes, amoureuses. Naissance, vie, mort sont toujours des épreuves endurées, subies et infligées, en compagnie des autres, sur fond d'une condition commune. Cela ne veut nullement dire que cette compagnie des autres serait heureuse. Le conflit fait partie du monde des affaires et du monde tout court : *creative destruction,* un monde ayant pour loi une instabilité héraclitéenne, un monde placé sous le signe d'Arès et d'Aphrodite.

Management, plan rapproché

Si le monde de l'entreprise est un monde fondé sur l'engrenage des intérêts, qu'ils soient envisagés comme objectivement divergents et concurrents (capital et travail) ou localement et à court terme complices (la relation entre un cadre dirigeant et son « équipe »), on pourra postuler une expression rationnelle des intérêts particuliers dont la somme « composera » un intérêt plus social, plus « *corporate* ». Selon cette approche, le facteur « interculturel » s'analyserait comme une variable, plus ou moins importante, à intégrer dans une équation se laissant modéliser ainsi *: sachant que les intérêts sont particuliers et que la finalité de l'entreprise est calculable et rationnelle*, *le facteur « interculturel » dénoterait cette part d'irrationnel et d'affectif avec laquelle il faut composer.* Car les hommes ne sont pas les femmes, les quinquagénaires ne sont pas des « bébés Mitterrand », et les Chinois ne sont pas des Irlandais. Tout cela, les sciences morales, depuis Montaigne au moins, en passant par *Les Lettres persanes* de Montesquieu, nous l'apprennent, par le plus aisé des échanges entre la sagesse populaire et les sciences sociales académiques. Cependant nous avons encore du mal à congédier la chimère d'une cité idéalement rationnelle : une seule langue, un seul projet pour la planète, tous ensemble et tous d'accord - *one world, no more fighting*.

L'interculturel est sans doute plus, ou autre chose, que cette part d'affect et d'irrationnel qu'un jour, comme dans un rêve, on dépassera, à force de se connaître mutuellement. Les intérêts convergent et divergent, les entreprises et les bénéfices croissent et multiplient puis déclinent. Un cours de management jamais n'abolira le conflit, et la sensibilisation préalable à cette part d'affect que charrie tout engagement et toute entreprise ne rendra jamais prévisible le déroulement d'un projet, aussi bien programmé et aussi bien piloté soit-il. L'interculturel n'est pas à entendre sur le modèle d'une certaine idée (réductrice, fausse) du style en littérature : à savoir comme un écart ou un excès (contrôlable) par rapport à la norme raisonnable, un supplément d'âme, bienvenu ou malvenu. *Il faut faire avec* l'interculturel, dans la mesure justement où le management est un savoir pratique, un savoir-faire avec la part d'humanité des hommes, tendanciellement ou paradigmatiquement rationnels, mais constamment en excès sur la fiction théorique de l'agent sujet lockien ou le sujet cartésien.

Marketing vu de près, marketing vu de loin

Bien sûr on connaît les *topoï* : la variabilité des couleurs du deuil, ou du langage des fleurs, ou de l'usage et de la fonction des prénoms ; le rituel des repas en famille ; ce dont il faut et ce dont il ne faut pas parler, ce qu'il faut et ce qu'il ne

faut pas boire. On sait qu'il n'y a pas de gare de Waterloo à Paris. On sait que les constructeurs d'automobile façonnent le bruit des moteurs et le timbre d'une fermeture de porte : bruit mat des allemandes, rugissement d'une Ferrari. Mais le marketing, vu de près et côté école, risque toujours d'être en retard sur la vie et la mort des marques. On risque soit d'enseigner des truismes, par répétition de ce qui est connu empiriquement de ceux qui sont « sur le terrain », ou de présenter comme un modèle prédictif quelque chose qui n'a que de valeur *ex post*, dans l'attente des innovations qui vont invalider l'état des choses et l'état du marché qu'on aura académiquement exposés.

Vu de loin, le marketing s'entend comme le cadastrage toujours à recommencer d'un champ qu'il faut sans cesse labourer, engraisser, cultiver, dans l'attente de rendements toujours incertains. Une fatalité qui est d'une simplicité biblique : le pain gagné à la sueur de son front, les rendements variables d'une nature récalcitrante et incertaine en vue de l'assouvissement de besoins sur lesquels se posent et se lèvent des désirs symboliques nomades, se fixant ici ou là, en tel lieu et sur tel objet, en attendant une désaffection nécessairement à venir, car la vraie vie et le vrai du désir sont ailleurs.

L'interculturel en entreprise

Se former partout. S'y préparer modestement, avec un scepticisme à l'égard de tout traité valant Sésame ou clé universelle. Pratiquer l'interculturel en entreprise, ou en toute entreprise ou dans les affaires de ce monde, comme M. Jourdain fait de la prose : dans les circonstances ordinaires et inévitables du siècle. Sans chercher à « faire de l'interculturel », car on ne peut être que dans l'interculturel. Déontologiquement, à l'égard du plus proche et du plus lointain, la seule règle qui vaille serait une forme de bienveillance, couplée à un zest de tact. S'exposer à l'inévitable de l'interculturel selon la devise de Diaghilev pour ses ballets russes : *étonnez-moi.* Quelles que soient ses anticipations rationnelles, on sera toujours surpris et désarçonné. Toujours des erreurs d'interprétation, parfois créatrices de valeur et d'innovation, parfois lourdes de conséquences.

Car amour, guerre, affaires sont autant de modalités de l'échange interhumain et de notre *inter-être*. On parle d'un *échange de tirs* ou d'un *échange de prisonniers*. On parle d'un *commerce amoureux.* En théologie chrétienne on glose même sur l'*admirabile commercium*, commerce noué entre Dieu et l'humain à travers la naissance d'un fils de Dieu du corps d'une vierge. Commerce rare ou unique, assurément. Mais l'étrangeté est de constater que ce sont les entreprises héroïques ou sublimes (guerre, amour, divinité) qui doivent emprunter l'idiome de l'intérêt et de l'inter-être banal pour dire leur supposée noblesse. Il ne peut y avoir que de *l'inter-être.* L'enfer, c'est peut-être les autres, mais ils sont là et nous ne pouvons être qu'avec eux et nous ne pouvons persister dans notre être qu'à travers eux. Donc la qualification infernale s'entend comme un effet d'optique et une erreur de perspective. Car si la modalité de l'interculturel touche au monde des affaires, elle touche aussi, et consubstantiellement, au langage et à l'invention symbolique. La modalité de l'interculturel et de l'échange interhumain se déploie (de manière jouissive et coercitive) dans le désir d'amour et se déploie aussi (avec une puissance destructrice et prédatrice) dans le déchaînement de la violence. Nous composons avec l'amour et avec la

guerre, toujours à notre portée. Et cette composition avec nos démons humains se pratique collectivement et culturellement en brodant un tissu social et en improvisant des lignes mélodiques inattendues sur le ton fondamental de ce à quoi nous avons affaire par nécessité. Le monde de l'entreprise n'est donc pas un monde « à part ». Sa compréhension interculturelle passe par l'analyse de la grammaire générale qui scande l'ensemble des opérations humaines qui, aussi solitaires et rares qu'elles peuvent parfois paraître et souvent se rêver, relèvent de l'inter-être de l'humain, trop humain.

Première partie

La prise en compte des cultures dans la vie sociale et professionnelle

1

Les thèmes évoqués dans les publicités destinées aux enfants : influence de la culture. L'exemple des produits alimentaires

Evelyn ODONKOR
Lectrice à l'Université Paris-Dauphine
Doctorante à l'Université de Caen

Introduction

Depuis plus de quarante ans, les chercheurs s'intéressent aux publicités relatives aux produits alimentaires destinés aux enfants. La plupart des publicités destinées aux enfants concernent d'ailleurs l'alimentation (Young 1990 et 2003 ; Gunter *et al*. 2005) : ainsi en 1999, après avoir analysé 350 publicités, les chercheurs Gamble et Cotugna ont noté que les deux-tiers concernent des produits alimentaires et plus d'un tiers (34,5 %) les céréales pour le petit-déjeuner. Ils relèvent que les publicités pour les céréales saturées en sucre sont vingt fois plus nombreuses que celles qui sont peu sucrées. Il ressort de notre propre analyse de 258 publicités télévisées destinées aux enfants américains, français et ghanéens que la plupart concernent également des produits d'alimentation. Au Ghana, les publicités qui s'adressent aux enfants portent exclusivement sur ce type d'objets : le faible pouvoir d'achat du public ainsi que certaines caractéristiques culturelles sont les raisons principales de cette focalisation.

Notre objectif et la méthode retenue

L'objectif de notre travail a été de décoder et de comprendre le sens des messages publicitaires s'adressant aux enfants de ces trois pays. Du fait que notre intérêt portait simplement sur le contenu des publicités et non sur les préférences des consommateurs, c'est la méthode de l'analyse de contenu qui a été retenue, pour identifier les thèmes présents dans les publicités. L'analyse de contenu est la méthode la plus souvent utilisée par les chercheurs pour identifier les différences culturelles présentes dans les publicités (Zanpour & Changui 1992, Cheng & Schweitzer 1996, Cho *et al*. 1999). Le corpus ici retenu est constitué de 64 publicités de produits alimentaires.

Les thèmes évoqués

Pour vanter les produits alimentaires destinés aux enfants, les publicitaires des trois pays s'appuient principalement sur les thèmes de l'amusement, de l'accomplissement, du bonheur, de l'humour et de la force. Néanmoins, les thèmes ne sont pas utilisés de la même façon dans chacun des pays étudiés : elle varie donc selon la culture. Les publicitaires aux États-Unis s'appuient souvent sur la gourmandise et la quantité offerte. En France, ils utilisent le plus souvent les thèmes de la force et de l'héroïsme. Au Ghana, ils vantent les valeurs nutritionnelles du produit. L'humour est plus souvent présent dans les publicités américaines que dans les publicités françaises et rarement évoqué dans les publicités ghanéennes.

La force et l'héroïsme

Dans certaines publicités des trois pays, l'enfant se trouve confronté à un défi, et doit surmonter quelques difficultés.

Aux États-Unis l'enfant réussit seul, le plus souvent grâce au bénéfice du produit. Quand un héros est présent dans une publicité, il a un rôle égal mais non supérieur à celui de l'enfant. À titre d'exemple, dans la publicité pour la boisson Gatorade, l'annonceur prétend que la boisson est capable de donner à l'enfant la capacité de jouer avec des professionnels (ses héros). Le slogan de cette boisson est « *it's in you* », qui signifie « tu l'as en toi ». Ce slogan suggère que l'enfant n'est pas doué ou fort uniquement grâce à la boisson mais aussi parce qu'il l'est naturellement. Une telle manifestation explicite des capacités de l'enfant peut être interprétée comme de l'arrogance en France, mais elle est naturelle dans la culture américaine, où l'on est fier de ses talents et fier de le faire savoir.

À l'inverse, en France, c'est le produit ou le héros qui permet à l'enfant de surmonter le défi : le héros est souvent un personnage très fort qui sauve l'enfant ou lui fait battre « le méchant » (Croustibat de Findus). Dans une publicité française pour une boisson Gervais, c'est le héros des enfants, un gentil dragon, qui vient les aider à se défendre contre le mauvais dragon. Les enfants sont devenus grands et puissants grâce au produit Gervais. Le slogan est *« Gervais c'est Géant. »* Alors que la publicité américaine pour le même produit mais portant un autre nom, Danimals, ne montre pas explicitement de héros aidant les enfants : Zeus est présent mais il est immobile. Un lion tire les enfants dans une calèche mais il n'est pas leur « sauveur ». La publicité s'appuie sur le goût du produit et sur le cadeau que les enfants peuvent gagner (des chaussures de sport) grâce à un ticket qui se trouve dans la boîte. Le message final est : « *Danimals kids rule* » qui signifie que les enfants qui boivent Danimals sont dominants.

La présence de héros n'est pas fréquente dans les publicités ghanéennes : en fait, si l'enfant réussit à relever des défis, c'est grâce aux vitamines et aux minéraux contenus dans les produits. L'évocation de la force dans les publicités ghanéennes ne fait donc pas appel aux fantasmes, elle est d'ordre réaliste et démonstratif, par le biais d'une argumentation sur les bienfaits que procurent les ingrédients du produit : c'est par les propriétés intrinsèques de ce dernier que les enfants peuvent devenir plus forts.

L'amusement

Dans les trois pays, les publicités montrent des enfants qui jouent. La différence culturelle provient plutôt des personnages avec lesquels ils sont présentés.

Au Ghana, les publicités mettent le plus souvent en scène des enfants en relation avec d'autres enfants ou avec des membres de leur famille. Par contre, en France et aux États-Unis, les enfants sont rarement montrés en famille : ils s'amusent seuls ou avec des amis. À l'inverse, les jeunes Américains et Français semblent être des enfants uniques, libres de faire ce qu'ils veulent.

L'exploitation de cette thématique de la liberté se manifeste par la mise en relief du caractère pratique du produit, qui ne gêne pas, ne pèse pas, n'entrave pas les mouvements, tels la barre de céréales Chocapic (France) et le yaourt liquide Gogurt (États-Unis). Ces publicités jouent sur le fait que consommer ces produits n'empêche ni de jouer ni de s'amuser.

L'humour

L'humour est plus souvent présent dans les publicités américaines que dans les publicités françaises. Aux États-Unis, ce thème est souvent associé à la gourmandise.

En France quand l'humour est présent, il s'agit souvent de se moquer d'un adulte ou d'un enfant. Dans les publicités américaines, on peut se moquer d'un adulte, mais jamais d'un enfant. Au Ghana on ne se moque de personne et l'adulte est représenté comme la personne qui sait ce qui est le mieux pour l'enfant et pour la famille.

Le plus souvent, l'humour dans les publicités ghanéennes se situe dans le comportement des personnages, par exemple une vache qui lance un ballon avec sa fesse ou un adulte qui se comporte comme un enfant.

La relation adultes – enfants : l'enfant malin

Au Ghana les adultes sont toujours présents dans les publicités destinées aux enfants, alors qu'ils le sont rarement en France et aux États-Unis. Nous avons aussi observé qu'en France et aux États-Unis, lorsqu'un adulte est présent dans une publicité, l'enfant apparaît comme plus malin que lui ; quelquefois même, il se moque de l'adulte, représenté un peu en décalage par rapport au monde des enfants. Au Ghana en revanche, l'adulte est montré comme une personne pleine de sagesse qui sait ce qui est bon pour le bien-être de l'enfant. Les enfants consomment les produits approuvés et acceptés par les adultes.

La meilleure démonstration de l'adulte en décalage par rapport au monde des enfants se trouve dans la publicité française pour la boisson Oasis. La scène montre des adolescents assis en train de se passer une bouteille d'Oasis. Ils parlent le langage « djeune ». Une dame, qui pourrait être la mère de l'un d'eux, demande : « Les enfants y'a un problème avec la boisson ? » Le dernier message de la publicité est : « *Oasis is good*, mais tu ne peux pas comprendre ! »

Les publicités pour les biscuits Pepito (France), Skooby Doo Cheese Crackers (EU) et pour la boisson Koolaid (EU) offrent des exemples du même type : le gardien de la publicité Pepito se met à fondre tandis que les enfants se moquent de lui. Celle du biscuit Skooby Doo montre un enfant qui se lève et attrape la perruque de l'homme qui est en train de dormir sur un canapé, puis qui se sauve. Pour la boisson Koolaid, les policiers n'ont pas réussi à trouver ce que les enfants cachaient. Un des policiers est même tombé dans une piscine entraînant l'hilarité d'une petite fille. Dans la publicité pour la barre aux céréales Chocapic, les garçons continuent à jouer à leur jeu vidéo alors que leur mère leur a demandé de sortir jouer dehors.

Cette démonstration de faiblesse des adultes n'est pas du tout présente dans les publicités au Ghana : elle irait à l'encontre de la culture ghanéenne, où la hiérarchie et le respect des personnes âgées sont la règle (Hofstede 1991) : ce comportement, répandu aux États-Unis et en France, serait mal perçu. Aussi les publicitaires évitent-ils de telles mises en scène dans leurs messages : elles pourraient éloigner les consommateurs car ils auraient des difficultés à s'identifier à une publicité dont le scénario montre un comportement qui va à l'encontre de leur éducation. La mise en scène pour la boisson Bournvita montre comment ce

thème de l'enfant malin est employé dans une culture où le respect de la hiérarchie est important : utilisant la stratégie de la *« reverse psychology »,* l'enfant dit qu'il n'aime pas le foot afin que son père, précisément, le laisse aller jouer au foot – mais cela ne réussit qu'une fois, l'adulte n'est pas ni naïf !

Cette différence de comportement entre les enfants ghanéens d'un côté, les enfants américains et français de l'autre, trouve son explication dans les relations qui existent entre les adultes et les enfants de ces trois pays. Il faut noter que l'une des rares publicités en France qui montre une relation harmonieuse entre les adultes et les enfants est la publicité pour le gâteau Savane… qui fait référence à l'Afrique.

Synthèse des résultats

L'analyse de 258 publicités montre que les annonceurs séduisent les enfants, quelle que soit leur culture, par des messages toniques et amusants qui promettent de les rendre plus forts. Les publicitaires des trois pays s'appuient principalement sur les thèmes *de l'amusement, de l'accomplissement, du bonheur, de l'humour et de la force.* Néanmoins, certains thèmes comme l'enfant malin, la force, l'héroïsme et l'humour sont plus ou moins souvent employés selon les pays : leur utilisation varie selon la culture.

Conclusion

Il est clair que la culture influence la stratégie publicitaire (Lantos 1987). Cette influence s'observe aussi bien dans le contenu que dans la mise en scène des messages publicitaires. De nombreux chercheurs ont mené des travaux sur la culture mais à notre connaissance, c'est la première fois qu'une étude comparative concernant ces trois pays a été effectuée, ce qui permet d'enrichir les recherches académiques, particulièrement en ce qui concerne le Ghana.

Bibliographie

Cheng H. and Schweitzer J. (1996), Cultural Values Reflected in Chinese and US Television Commercials, *Journal of Advertising Research*, 36, 3, 27-44.

Cho B., Kwon U., Gentry J.W., Jun S. and Kropp F. (1999), Cultural Values Reflected in Theme and Execution: A Comparative Study of US and Korean TV Commercials, *Journal of Advertising*, 28, 4, 59-73.

Gunter B., Oates C. and Blades M. (2005), *Advertising to Children on TV: Content, Impact and Regulation,* London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill.

Lantos G.P. (1987), Advertising: Looking Glass or Molder of the Masses?, *Journal of Public Policy and Marketing*, 6, 104-127.

Young B.M. (1990), *Children and Television Advertising*, Oxford: Clarendon Press.

Zandpour F. and Changhui C. (1992), Stories, Symbols, and Straight Talk: A Comparative Analysis of French, Taiwanese, and US TV Commercials, *Journal of Advertising Research*, 32, 1, 25-39.

2

Une entreprise française en Espagne : la chaîne Accor « Pour développer une entreprise dans un pays, il faut être basé dans le pays, parler la langue du pays, être vraiment intégré »

Patricia Gutiérrez
doctorante EA 369, ED 138
&
Mercè Pujol Berché
EA 369, ED 138, Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Introduction

Premier opérateur hôtelier mondial, présent sur les 5 continents, Accor c'est 4 100 hôtels, 500 000 chambres dans 90 pays et 145 000 employés. Proposant un large éventail de produits allant du luxe (Sofitel) au très économique (Etap Hôtel et Formule1) en passant par le haut de gamme (Pullman, MGallery, Grand Mercure, Thalassa Sea & Spa), le milieu de gamme (Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio) et l'hôtel économique (Ibis, All Seasons), la chaîne hôtelière leader en Europe a su trouver sa place sur le marché espagnol.

Comment s'est opérée cette implantation ? Quelles stratégies de développement et d'adaptation ont été nécessaires ? Quels comportements culturels ont été changés, modifiés ou créés ? L'entretien que le directeur des ventes et distribution de la chaîne en Espagne nous a aimablement accordé nous a permis d'appréhender les facteurs qui étaient en jeu pour le développement du groupe Accor en Espagne.

Le terme *interculturel* est polysémique, c'est un objet de recherche complexe. Certains anthropologues comme Lévi-Strauss (1996) donnaient beaucoup d'importance au pluralisme culturel et considéraient les cultures comme des systèmes de connaissances composés par des croyances, normes et valeurs, toutes représentations symboliques qui donnent un modèle de réalité à travers lequel nous attribuons une signification à notre comportement. Afin de mieux saisir les différences entre cultures, Hall & Hall (1981) définissent la notion de « chaîne d'actions » comme un ensemble d'événements auxquels une ou plusieurs personnes participent. Ces chaînes se produisent dans un contexte donné [1], dans l'espace et dans le temps. Les personnes et les cultures monochromes font une seule chose à la fois, elles se concentrent sur leur travail et privilégient la rapidité. En revanche, les personnes et les cultures polychromes font beaucoup de choses à la fois, possèdent de l'information et ont tendance à construire des relations durables. On a donc deux types de cultures : celles qui présentent un contexte de communication haut et celles à contexte bas. Dans les premières, l'information est dans la personne elle-même, il y a peu d'information explicite

1. Le contexte est l'information autour de l'événement et est en rapport avec le sens qu'on lui attribue.

transmise dans le message, l'interlocuteur sait ce qui provoque les soucis de l'autre sans qu'il ait besoin de le dire, tandis que dans les secondes, la plupart de l'information se trouve dans le message lui-même pour compenser ce que le contexte n'offre pas.

Dans les cultures individualistes comme celles des États-Unis, des Pays-Bas ou de l'Allemagne, on privilégie dans les entreprises le domaine du privé, la recherche des intérêts personnels, la communication directe, la mobilité géographique et les liens entre les personnes sont faibles, distendus. Dans ces cultures, on valorise la réussite, les résultats atteints, d'où le fait de travailler « sur objectifs » (*management by objectives*). On travaille non pas pour se faire des amis, mais pour atteindre les buts fixés, négociés entre l'employé et la direction. Une fois ces derniers atteints, on peut même quitter son travail avant l'heure habituelle. Ce sont les cultures de la montre et ce qui compte n'est pas le passé ou les traditions, mais le présent et le futur. Il y a une grande tolérance à l'inconnu et une attitude positive à l'égard des innovations. Ce sont des cultures avec une vision mécaniciste de l'entreprise qui sont leaders à l'heure actuelle du processus de globalisation.

En revanche, dans la plupart des pays du monde, et donc dans des pays comme la Chine, le Venezuela, le Mexique ou l'Espagne, la vision de l'entreprise est organique, c'est-à-dire qu'une entreprise est avant tout des personnes qui travaillent ensemble et qui maintiennent des rapports entre elles. Les rapports sont plus moraux et familiers [2]. On n'a pas des « collègues », mais des « camarades de travail ». On parle également du département du Personnel et non pas des Ressources Humaines. Les intérêts collectifs sont prioritaires face aux intérêts individuels. Le consensus social et l'harmonie sont essentiels ; la communication est courtoise et préserve l'harmonie. On ne fonctionne pas sur objectifs, mais on évalue la loyauté et l'engagement, la disponibilité et les heures investies pour l'entreprise (*management by subjectives*). Le problème n'est pas en l'occurrence de concilier vie privée et vie professionnelle, car ce sont des cultures où sont valorisés l'être (la famille, l'âge, le réseau de contacts), les rapports entre les personnes et non pas les résultats économiques ou financiers à atteindre. Ici, la productivité est basse, le temps ne presse pas [3]. Sa gestion est polychrome (on accomplit plusieurs tâches à la fois) et ce qui compte c'est la rencontre (entre les gens) et non pas l'heure (ponctualité). Les traditions et le passé ont beaucoup d'importance et l'on a peur de l'inconnu (cf. Desjeux *et alii* 1991, Chevrier 2003, Demorgon 2005, 2010, González de Esacalada 2007, entre autres).

Or les recherches ont montré (Byran 1992, Abdallah-Preitceille & Porcher 1996, Byram & Flaming 2001 par exemple) que l'interculturalité consiste à réinterpréter les traits culturels de nos différents groupes d'appartenance, ce qui implique la confrontation de deux cultures (*i.e.* façons de faire et de voir le

2. En Espagne par exemple plus de 60 % des contrats de travail sont signés *via* la famille ou les connaissances. Les entreprises familiales produisent 65 % du PIB.

3. Citons le célèbre article de Mariano José de Larra «Vuelva usted mañana» avec Monsieur Sans-Délai, un Français qui au début du XIXe siècle va en Espagne pour y faire des affaires et qui se retrouve tout le temps confronté à un « Revenez demain ». Critique acerbe de la société espagnole de l'époque, écrite par quelqu'un qui avait vécu ses premières années en France, avait fait ses études dans ce pays et dont le père était considéré comme «*afrancesado*».

monde différemment). Autrement dit, le comportement interculturel est la capacité à rompre avec une vision ethnocentrique et monolithique de sa propre culture pour aller vers l'autre (v. Pujol Berché 2005). Les principes axiologiques d'une telle démarche prennent assise sur une vision universaliste qui rend possible la dialectique entre l'individualité, la diversité et l'universalité, le refus de la généralisation et de l'amalgame comme dogme et le fait que n'importe quelle personne incarne une certaine réalité pluriculturelle (Cuche 2004). Dans le comportement interculturel, on attribue à des éléments nouveaux de nouvelles significations ou on change la signification culturelle des formes anciennes. Certains éléments peuvent se négocier, voire se transférer, d'autres, tels les symboles, sont souvent beaucoup plus difficiles à négocier (v. Pujol Berché 2008).

Par ailleurs, avant de s'implanter en tant qu'entreprise ou groupe à l'étranger, une étude de marché est indispensable. Parmi les facteurs à prendre en compte, certains vont permettre de guider le développement de la marque dans le pays, notamment ses éléments culturels spécifiques. Autrement dit, l'adaptation du produit au pays demande une connaissance des habitudes de la population ainsi qu'une bonne connaissance du secteur d'activité. Ainsi, *la demande du marché local, l'offre concurrentielle et l'environnement culturel* ont été des éléments essentiels pour l'implantation du groupe dans le pays voisin. Une fois dans le pays, l'entreprise est confrontée à une ou à des langues différentes, à *des types d'organisation divers et à des rapports professionnels* qui peuvent être également différents, éléments dont la bonne gestion est cruciale dans la réussite et la pérennité de l'implantation.

2. Produits et marchés : analyse des facteurs en jeu pour une adaptation culturelle

2.1 La demande du marché local : un terrain « hostile »

Après trente ans de développement en Espagne, on peut dire qu'Accor a opté pour une implantation « en douceur » : peu d'hôtels au début et choix d'une région phare, la Catalogne. En ce qui concerne l'*aspect qualitatif de la demande* (typologie du client, préférences…), l'hôtellerie espagnole des années 75-80 est, comme nous le dit le directeur commercial, encore très traditionnelle ; il n'y a aucune présence de chaînes hôtelières donc, pas de « vraie demande » [4] :

> « L'Espagne, pour Accor a toujours, jusqu'aux années euh quatre-vingt… dix, on va dire, n'a pas été considérée comme un pays euh… potentiellement fort pour développer le marché hôtelier ; en même temps, il y avait la difficulté euh… on va dire, de l'hôtellerie traditionnelle qui bloquait en fait, l'arrivée des chaînes. C'est un pays qui s'est ouvert très récemment aux chaînes. »

Pour ce qui est de l'aspect quantitatif de la demande (quelle région ou aire géographique offre le plus de potentiel), la région de la Catalogne (actuellement Communauté Autonome Catalane) a été choisie, non pas en fonction des clients locaux, mais des touristes français, qui y séjournaient souvent et qui connaissaient la marque en France. C'est donc le facteur « connaissance de la marque »

4. Les conventions de transcription ont été très simplifiées, on a en particulier opté pour une transcription orthographique.

qui a été mis en avant dans la région. Ainsi le premier hôtel que le groupe a inauguré en Espagne, en 1976, est le Novotel Gérone Aéroport, la Catalogne étant aujourd'hui la région qui compte le plus d'hôtels Accor.

> « Donc, on avait démarré il y a trente ans avec le Novotel de Girona, qui était le premier hôtel Accor, après il y a eu un Formule 1 à Barcelone, et puis la Catalogne, par la proximité de la France, a toujours été une région phare pour Accor, euh parce que beaucoup de touristes français venaient euh… passer le week-end […] passer leurs vacances sur la Costa Brava, en Catalogne, etc., et à Barcelone qui a toujours été une ville, de tout temps, considérée comme à la mode et très euh très ouverte, notamment sur la France, de par sa proximité. Donc on a beaucoup développé ; beaucoup plus développé là-bas pour cette raison là. »

2.2 L'offre concurrentielle : la recherche d'une niche

Du côté de la concurrence, le groupe Accor devait faire face à une situation spécifique à l'Espagne, pays de traditions et d'entreprises familiales : le secteur hôtelier espagnol était essentiellement axé sur des établissements de catégorie 4 étoiles (l'Espagnol recherchait dans un hôtel le luxe qu'il ne pouvait avoir chez lui), et était, comme nous l'avons dit précédemment, « fermé » aux chaînes. Le groupe visant le leadership, la catégorie 4 étoiles a donc été initialement écartée ; il fallait trouver la niche du marché espagnol dans laquelle pourrait se développer la catégorie 2 étoiles (Ibis) :

> « […] d'autre part, l'hôtellerie 4 étoiles en Espagne était très développée ; donc qu'est-ce que nous avons fait ? Nous avons cherché euh une niche sur laquelle nous, Accor, on pouvait se développer en Espagne, sur un produit qui n'existait pas ; or ce produit-là c'était l'hôtellerie 2 étoiles, c'était l'hôtel 2-3 étoiles, c'était l'hôtellerie Ibis ; parce qu'Accor, quand elle s'implante dans un pays, veut être leader du pays ; donc, nous ne pouvions pas être leader sur l'hôtellerie 4 étoiles, puisqu'on était loin derrière… »

2.3 L'environnement culturel : l'adaptation du produit à la culture

Les deux produits Accor qui sont de nos jours les plus présents sur le marché espagnol sont Novotel (14 hôtels) et Ibis (43 hôtels) ; pourtant, ces deux marques sont des produits standard, qui ne sont par définition pas adaptables. Nonobstant, face à certains impondérables tels la législation…, il faut s'adapter !

2.3.1 Une adaptation aux normes espagnoles : le produit Novotel

Tout en étant voisins, ainsi que membres de l'Union Européenne, la France et l'Espagne n'ont pas pour autant une législation commune dans le secteur hôtelier ; ainsi, le produit Novotel ne correspondait pas aux prestations d'un établissement 3 étoiles en Espagne, mais se rapprochait de la catégorie 4 étoiles. Le choix d'une catégorie était incontournable et impliquait l'adaptation de tout ou partie du produit. C'est ainsi que Novotel s'est retrouvé en Espagne dans une catégorie supérieure à ce que l'on a en France, au prix d'une adaptation des espaces communs :

> « […] pour revenir au produit Novotel, ce sont des produits standard en fait, donc on n'adapte pas à la culture, par contre on a du coup mis une qualité supérieure […] à la France, notamment sur les locaux communs ; tout ce qui est

> commun ; la chambre, c'est la chambre, elle est identique, par contre tous les locaux communs ont été améliorés par rapport à la France pour des raisons de… […] la catégorie en fait qui correspondait à la prestation qu'offrait Novotel était 4 étoiles en Espagne donc on a pris l'option de partir sur du 4 étoiles. »

2.3.2 Une adaptation gastronomique : une question de goût

Bien que l'Espagne se soit ouverte à tous types de gastronomie, l'Espagnol reste tout de même très attaché à certains produits locaux – tels le fameux jambon « serrano » – ainsi qu'à une forme de restauration moins formelle. Les propos suivants illustrent l'adaptation au goût espagnol des produits (notamment Ibis et Novotel) sur toute la partie restauration :

> « […] euh alors, le produit Ibis c'est le produit Ibis, là on n'a pas changé, on ne l'a pas adapté, sauf pour la restauration et le petit déjeuner où là on l'a adapté un petit peu au goût espagnol, avec le jambon, avec la "tortilla", etc., et puis la restauration on a fait euh un système de restauration de "tapas" ou de "raciones" plutôt […] »

> « […] on ne fait pas la restauration standard Novotel mais plutôt de la restauration méditerranéenne, produits frais euh tout cuisiné à l'huile d'olive, etc., etc. Donc une adaptation culturelle plus axée sur la nourriture, la gastronomie et les vins, également ; tous les vins sont espagnols, sur toutes nos cartes, que ce soit Ibis, Novotel, Mercure, tout est espagnol. »

3. Les relations professionnelles : l'interculturel à l'œuvre

Dans le cadre de cette contribution, nous entendons par « comportement interculturel en entreprise » celui qui consiste à apprivoiser la rencontre avec l'autre – dans notre cas, les collègues et les collaborateurs – grâce au déploiement d'habiletés sociales et professionnelles qui montrent l'acceptation et l'intériorisation de nouveaux référents (v. Pujol Berché 2009). Les sociétés actuelles se caractérisent par une grande diversification, une grande rapidité dans les échanges et les entreprises axées vers l'international doivent faire face à des situations diverses si elles veulent réussir. Le comportement interculturel permet d'agir de manière adéquate selon le contexte et la situation. Il s'agit de s'accommoder à la nouvelle situation en mettant à contribution la cognition, le social, la culture et l'interaction.

3.1 Cadre du travail (les 40 heures et les vacances) et gestion du temps (la productivité et la convivialité)

Le premier point est évidemment en rapport avec le cadre légal à travers le contrat de travail et tout ce qu'il stipule : nombre d'heures hebdomadaires, paies annuelles (14-15 selon les régions) et période de vacances (moins importantes en Espagne qu'en France). Les propos suivants mettent clairement en évidence que l'encadrement est très attentif et suit scrupuleusement le droit du travail de l'Espagne, il connaît bien l'existence des conventions collectives (leurs différences avec la France). Il a, en outre, très bien saisi le sens espagnol des « Autonomies » (« toutes les Autonomies ont leurs salaires, leur nombre d'heures de travail et leurs avantages ») et il s'adapte à « la vie locale, très locale », c'est-à-dire à chaque Autonomie :

> « On a des contrats espagnols, des contrats de travail espagnols, on applique les lois espagnoles avec tout ce qui s'y attache, c'est dire : les salaires, tout ce qui est rémunération […] tous les avantages, voilà, tous les avantages euh on va dire le « package » salarial local, les 14 mois ou 15 selon les régions […] Alors les horaires ce sont les horaires espagnols, c'est-à-dire qu'on est à 40 heures et au-delà encore, et ça c'est la particularité de l'Espagne, il y a des conventions collectives par Autonomie, et toutes les Autonomies ont leurs salaires, leur nombre d'heures de travail et leurs avantages. […] Ah la loi de l'Autonomie donc ça peut créer par contre une certaine difficulté parce que selon qu'on est réceptionniste en Andalousie, au Pays Basque ou à Madrid, bien évidemment on n'a pas les mêmes conditions de travail ou la même rémunération ; alors en même temps ça s'adapte au niveau de vie local, très local, évidemment. »

Les actions menées par le directeur commercial autour du contrat de travail et de ses particularités ont établi une relation dialectique et de respect à l'égard non seulement des lois, mais également du respect de la diversité culturelle espagnole.

Il fait également une différence entre la culture (du pays et des communautés autonomes) et la culture d'entreprise : il différencie clairement le comité d'entreprise en France, qui est chargé en outre d'organiser des séjours, des sorties et des activités pour les employés (et leurs enfants), du « comité de empresa » espagnol qui n'a pas cette fonction car il joue un rôle de syndicat. Sa façon de faire interculturelle lui fournit la capacité d'interroger les normes françaises et celles du pays où l'entreprise est implantée, et de voir les capacités à explorer ces normes pour les transformer au bénéfice de tous, « avec une volonté de plaisir, de partage et de convivialité ».

> « c'est une des grandes différences aussi avec l'Espagne hein, tous les comités d'entreprise espagnols doivent être syndiqués […] ce qui n'est pas le cas en France, euh… donc du coup avec le comité d'entreprise en France on faisait toujours une fête pour le personnel et pour les enfants, donc ici on l'a fait mais du coup on le fait au nom de l'entreprise […] en fait c'est plus lié à l'entreprise, plus qu'à la culture […] voilà, sans intégrer le comité donc c'est vraiment la volonté de l'entreprise d'organiser quelque chose, et cette année on a organisé un spectacle pour les enfants, […] enfin un événement pour les enfants, avec spectacle, petit goûter, et on a fait une fête du personnel pour la première année, on a organisé une fête pour l'ensemble du siège et l'ensemble des directeurs du pays […] c'est la première fois qu'on faisait ça avec une volonté donc de plaisir, de partage et de convivialité. »

Quant au rôle du travail et à son importance dans la vie des Espagnols, ce cadre va accepter la différence entre ce qu'il pense et ce que ses employés de base en pensent. En effet, la vision qu'il a des Espagnols, c'est qu'ils n'aiment pas travailler, qu'ils travaillent pour gagner de l'argent, pour vivre, mais pas pour s'améliorer (« tirer vers le haut »), pour s'épanouir, pour le plaisir ou pour arriver, en tant qu'entreprise, à atteindre les objectifs fixés. Il accepte l'autre, sa façon d'apprivoiser le travail non pas comme un bien, mais comme un devoir. D'où qu'il faille les pousser ou leur donner des initiatives pour les engager dans le travail et obtenir d'eux qu'ils continuent les tâches commencées.

« La la difficulté de l'Espagnol quand même l'Espagnol n'aime pas travailler. Euh… travailler est un mal nécessaire, […] l'Espagnol considère, en tout cas dans les équipes de base, hein, j'entends, l'Espagnol considère que travailler c'est vraiment pour gagner de l'argent pour manger sinon il ne travaillerait pas donc du coup, partant de cette base là, il faut toujours un peu le pousser, euh […] Voilà il faut des incentives [*sic*], il faut le pousser, il faut vraiment le tirer vers le haut pour que pour que ça soit très productif, parce qu'on a toujours tendance à voir l'Espagnol qui discute tout, qui n'est pas toujours d'accord, qui veut… alors, très respectueux de la hiérarchie, beaucoup plus qu'en France, curieusement, enfin curieusement non, je pense que c'est l'histoire et c'est toute la la logique avec également Franco, avec le respect des normes, donc ça, ça reste, mais en même temps, on est quand même dans la discussion, et beaucoup plus en Catalogne d'ailleurs, hein […] Alors l'Espagnol bosse bien au niveau d'heures mais… […] Productivité. Voilà, je pense que tous ces arrêts café, tous ces moments euh de palabre [rire], tous ces moments, moi y'a quelque chose qui me qui me surprend souvent, heu, quand on doit régler, qu'il y a un problème et qu'on doit régler quelque chose, y'a souvent 4, 3 ou 4 personnes qui sont sur le même sujet, heu, et qui suivent ce qui se passe, qui écoutent, qui regardent, qui apportent leur leur […] Oui, ça c'est clair, mais c'est vrai que du coup, moi je dis effectivement, on travaille plus d'heures, on travaille plus de jours, il y a moins de vacances, ça c'est vrai, par contre, est-ce qu'on travaille plus efficacement pour autant ?… »

L'interlocuteur met ainsi en avant un des problèmes de l'Espagne, à savoir la relation entre le nombre d'heures travaillées (40 voire plus) et la productivité qu'on en tire. Une entreprise est plus rentable lorsqu'elle augmente la productivité qui est en rapport avec la qualité des services offerts, le temps, le coût, l'innovation et l'efficacité. Or les Espagnols ont besoin de stimulants (« Voilà il faut des incentives » [5]) pour mieux travailler, d'où la nécessité pour la Direction d'être ouverte à l'expérimentation.

On revient ensuite à la culture comprise comme la façon d'être des Espagnols et ses conséquences sur le lieu de travail lorsque ce cadre nous dit qu'en Espagne, les moments de convivialité sont très nécessaires, qu'on prend le petit déjeuner ensemble (« *churros con chocolate* ») car il s'agit d'un moment de détente et de partage. Lui-même, afin de développer cette atmosphère de convivialité, a dans son bureau des petites sucreries à la portée de tous. Ce qui montre encore que le groupe est au centre de son management, c'est que, lorsque quelqu'un est en déplacement, il rapporte toujours à son retour quelque chose à partager entre tous. En France, nous dit-il, on est « plus intime, plus personnel » dans ses relations avec les collègues. Comme nous le disions plus haut, l'entreprise en Espagne est un lieu où l'on noue des amitiés, on est davantage des camarades, voire des amis, que des collègues. Aussi le directeur développe-t-il de l'empathie, ainsi que des habiletés sociales et professionnelles interculturelles, à l'égard de son équipe et de l'organisation de l'entreprise :

« donc ça, c'est fait de façon identique, on va dire, dans les deux pays, ça c'est pas trop la culture, par contre on fait beaucoup plus souvent, je trouve, ici en

5. Remarquons l'emprunt adapté qu'il fait justement du mot espagnol *incentivo*, qui pourrait être une marque des soucis que provoque ce manque de motivation.

> Espagne des petits euh des petits moments de convivialité entre les équipes […] avec les « *churros con chocolate* » […] on est, elles sont, et moi avec, tous gourmands, on a en permanence au bureau, chacun qui part euh chacun qui part quelque part revient souvent avec un gâteau, des biscuits, des chocolats, […] on revient tous avec une petite spécialité de là où on a été, euh, et on le fait avec plaisir parce que c'est un moment de partage »

3.2 Cadre géographique : la (rare) mobilité des Espagnols

Nous avons mentionné précédemment que dans les cultures polychromes, comme c'est le cas de l'Espagne, les personnes ont peu de tolérance à l'inconnu et aux innovations, de ce fait elles sont très attachées à ce qu'elles connaissent, à leur région et à leur ville. En plus, si, comme le dit notre cadre, les employés ont acheté une maison ou un appartement (une conduite également très espagnole) et qu'ils doivent faire face aux mensualités de l'argent emprunté, ils ne peuvent pas quitter le domicile en question. L'Espagne est, après l'Italie, le Portugal et l'Autriche, le pays où la résistance à quitter sa région ou son pays est la plus forte. Il y a à cela des raisons économiques, mais aussi des questions personnelles et familiales :

> « mais il peut y avoir des différences notamment quand on fait des mutations ou des mouvements, alors une des grandes différences avec la France c'est que l'Espagnol est très très très attaché à sa région, est très attaché à là où il vit, d'où il est issu, d'où ses parents sont issus, alors on trouve un certain nombre de difficultés à faire bouger les gens d'une région à une autre, quand on les fait bouger dans la ville, ça va, et encore ça dépend où, mais ça va, mais quand on les fait bouger de région c'est dramatique, c'est une des grosses difficultés que nous avons. […] Voilà, mais, mais donc du coup relativement tard, puisque là aussi une des grandes différences de culture c'est que quand on se marie on achète une maison et on s'installe, et on sait, du coup, à vie, on est presque endetté, parce qu'on a des crédits qui tombent tous les mois, donc du coup ça explique aussi le pourquoi de ne pas bouger d'une région à l'autre, parce que dès qu'on est attaché avec la maison et qu'on doit rembourser on ne peut pas forcément partir. »

3.3 Culture d'entreprise : « *la cesta de Navidad* »

La famille et les amis sont importants dans la société espagnole et la réussite sociale ne peut pas être comprise sans eux. De même, les clients et les collaborateurs sont très importants dans les entreprises espagnoles et une manière de les remercier est de leur offrir un cadeau à Noël. Les entreprises optaient auparavant pour la corbeille de Noël (« *cesta de Navidad* »), mais, depuis quelques années, elles peuvent donner des chèques cadeaux, un cadeau plus personnalisé ou même faire une donation pour mener un projet social. Les propos suivants illustrent l'aménagement des habitudes culturelles : le directeur commercial a modifié la traditionnelle « *cesta de Navidad* » par un ticket cadeau plus agréable à ses yeux.

> « Donc, la différence, les horaires, le package salarial, ça je l'ai dit, une des choses qui existe aussi en Espagne qui fait partie de la culture c'est la « *cesta de Navidad* » […] Ça c'est le cadeau de Noël que l'entreprise offre à chaque collaborateur, donc qui peut être d'une forme ou d'une autre que nous nous avons fait évoluer et nous ne donnons plus la typique « *cesta de Navidad* » mais

on donne plutôt des tickets, des tickets cadeau, donc du coup chacun avec son montant achète ce qu'il veut, c'est beaucoup plus agréable que d'avoir euh… »

Le directeur commercial mène une pratique réflexive de ces actions car il a une information suffisante de l'autre culture et de l'interculturel, ce qui lui donne la possibilité de déployer un éventail d'attitudes et façons de faire diverses.

3.4 Cadre linguistique : position hiérarchique et formes d'adresse

Dans le cadre du contact des cultures, on parle du stress culturel par rapport au statut social ou à l'identité. Le tutoiement et le vouvoiement présentent en espagnol des différences diatopiques, mais également diaphasiques, qui se rapportent aux paramètres sociaux de l'interlocuteur, comme l'âge, le statut social ou la hiérarchie dans le monde professionnel. On utilise les termes d'adresse en fonction de la perception que nous avons de l'autre et de l'interprétation que nous en faisons (v. Gutiérrez Laffargue 2010 et sous presse). L'extrait suivant illustre la manière dont le statut social, professionnel et hiérarchique a des conséquences dans la manière d'employer le vouvoiement ou le tutoiement : en France, les directeurs se tutoient et ils vouvoient leurs collaborateurs, mais en Espagne tout le monde se tutoie, donc les collaborateurs croyaient, si on les vouvoyait, qu'ils « étaient considérés comme moins que rien ». Sa connaissance de l'usage en grec, anglais, français et espagnol ont donné à ce directeur suffisamment de repères pour savoir utiliser ces formes d'adresses de manière adéquate.

« Oui, exactement, donc ça c'est une des particularités ; alors, le tutoiement est une des particularités aussi espagnole […] C'est les deux (je leur ai dit et ils me l'ont demandé), c'est les deux ; quand j'ai débarqué donc j'étais de France donc j'étais avec le vouvoiement […] Bien évidemment, alors, chez Novotel, j'ai gardé le vouvoiement, après quand je suis passé chez Ibis, euh c'était le tutoiement avec euh tous les directeurs mais pas avec les collaborateurs, et puis quand je suis arrivé là au siège avec mes équipes, je voyais que tout le monde tutoyait tout le monde, et j'ai dit, bon, je vais pas être le seul à vouvoyer, donc j'ai euh on a d'un commun accord décidé de tutoyer tout le monde et je leur ai demandé de tutoyer, alors, curieusement tous les Français avec qui il y avait un vouvoiement ç'a été un peu plus complexe qu'avec les Espagnols, […] Alors qu'avec les Espagnols c'est passé très facilement ; et c'est considéré quand vous vouvoyez presque comme euh, au-delà du respect, euh presque un peu trop euh, comment dire […] oui, marqué, oui, plus que la hiérarchie c'est même plus fort que ça […] On n'est pas du même niveau quoi, donc euh, vous devez me euh vous devez me, comment dire, euh vous me considérez comme euh un moins que rien parce que vous me vouvoyez alors que bon je fais partie de votre équipe c'est plutôt perçu de façon défavorable ; […] bon moi je suis grec d'origine en Grèce c'est pareil, c'est le tutoiement […] On finit par se tutoyer [avec les collaborateurs français], parce que je force un peu, on se vouvoie spontanément mais euh bon je ne peux pas bon vouvoyer deux collaborateurs et en tutoyer cinquante quoi ou quarante, donc du coup, tous le monde est un peu à la même enseigne. »

3.5 Cadre interprétatif : la perception de l'autre. Positivisme espagnol *versus* pessimisme français

L'ironie et l'humour peuvent également aider à développer des habiletés interculturelles. Wittgenstein (2002) disait que l'humour n'est pas une disposition, mais une vision du monde (ce qui signifie que la réalité en tant que telle n'existe pas, ce qui existe ce sont des regards différents et des constructions différentes autour d'elle), et, d'autre part, que la langue et la culture impliquent une certaine vision du monde et donc de l'humour avec lequel on regarde ce monde. L'humour permet de casser des tabous ; comparer « sa » culture avec celle de l'autre permet d'avoir des perceptions différentes sur les uns et les autres :

> « Ben finalement l'Espagne est un des pays euh très proches de la France, il y fait souvent beau, euh il y a un, un positivisme et un entrain beaucoup plus marqué que la France […] Je sais pas si c'est ça (la lumière ou le soleil), mais mais, en tout cas, c'est impressionnant quand on est, comme moi, je fais beaucoup d'allers-retours, enfin beaucoup, ma femme en fait plus que moi mais on fait beaucoup d'échanges, sur les deux pays, la différence de culture elle est là quoi ; y'a la crise partout, y'a même souvent plus de crise en Espagne qu'en France, mais on sent presque plus, enfin pas presque, on sent plus la crise en France qu'en Espagne ; c'est c'est impressionnant, l'Espagnol vit un peu plus au jour le jour, vit pour le moment présent et fait la fête même s'il doit s'endetter, alors que le Français […] prévoyant, réfléchi euh… et puis, pas négatif mais assez pessimiste sur la vie, alors que l'Espagnol est beaucoup plus optimiste, et ça, dans la vie de tous les jours, c'est vraiment plus facile »

Références bibliographiques

Abdallah-Preitceille, M. & Porcher, R. (1996). *Éducation et communication interculturelle*. Paris : Presses Universitaires de France.

Byram, M. (1992). *Culture et éducation en langue étrangère*. Paris : Armand Colin.

Carmirelli, C. & Cohen-Emerique, M. (2000). *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel* Paris : L'Harmattan

Chevrier, S. (2003). *Le Management interculturel*. Paris : Presses Universitaires de France, Que sais-je ?

Cuche, D. (2004). *La Notion de culture dans les sciences sociales*. Paris : La Découverte.

Demorgon, J. (2005). *Critique de l'interculturel. L'horizon de la sociologie*. Paris : Economica-Anthropos.

Demorgon, J. (2010). *Complexité des cultures et de l'interculturel. Contre les pensées uniques*. Paris : Economica.

Desjeux, D. *et alii* (1991). *Le sens de l'autre. Stratégies, réseaux et cultures en situation interculturelle*. Paris : L'Harmattan.

González de Esacalada, C. (2007). *Guía para trotamundos de cuello blanco*. Madrid : Editorial Almuzara.

Gutiérrez Laffargue, P. (2010). « Les termes d'adresse : étude préalable à une analyse interactionnelle », Communication à la *Journée d'études 27 mars*

2010 de l'EA 369, Etudes Romanes, Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

Gutiérrez Laffargue, P. (sous presse). «¿Tú o usted? Uso y aprendizaje de las formas de tratamiento en clase de ELE», *Actas XI Congreso Internacional SEDLL*, Jaén, 1, 2 y 3 diciembre 2011.

Hall, E.T. & Hall, M.R. (1981). *Understanding Cultural Differences : Germans, French and Americans*. Yarmouth (Maine) : Intercultural Press.

Lévi-Strauss, C. (1996). *Anthropologie structurale*. Paris : Plon.

Pujol Berché, M. (2005). «Reflexiones acerca de la relación entre lengua y cultura en didáctica de lenguas», *in* Oro, J.M. *et alii* (eds.). *Lingüística aplicada al aprendizaje de lenguas*. Santiago de Compostela : Universidade de Santiago de Compostela, p. 209-223.

Pujol Berché, M. (2008). « Cultures en dialogue. Comment bâtir un avenir commun », *Savoirs et Formations*, *68,* 25-28.

Pujol Berché, M. (2009). «Actuaciones interculturales del profesor en la enseñanza a inmigrantes adultos», *in* Barrientos Clavero, A. *et alii* (eds.). *El profesor de español LE/L2. Actas del XIX Congreso Internacional de la Asociación para la Enseñanza del Español como Lengua Extranjera (ASELE),* Vol. II, Cáceres : Universidad de Extremadura, p. 709-719.

Wittgenstein, L. (2002). *Remarques mêlées*. Paris : Flammarion.

Sites

www.accor.com

www.accorhotels.com

3

Les alliances et le défi des cultures [1]

Fabien Blanchot
Directeur du MBA « Management des Ressources Humaines »
Université Paris-Dauphine
Centre de recherche DRM-CREPA, UMR CNRS

Dans la littérature sur les alliances, on distingue deux types de diversité inter-firmes (Parkhe 1991) : celle qui s'expriment en termes de ressources et capacités des partenaires (diversité de type I) et celle qui s'expriment en termes de culture et de processus ou normes opérationnelles (diversité de type II). Les deux sont susceptibles d'influencer la performance des alliances, à côté d'autres facteurs (Blanchot 2006). L'objet de focalisation est ici la diversité de type II, en particulier les différences culturelles. On traite de ses effets sur la performance des alliances (§ 1), puis du rôle du management interculturel comme variable médiatrice et modératrice (§ 2).

1. De l'effet des différences culturelles…

Il est fréquemment fait l'hypothèse que la diversité de type II est un facteur d'échec ou un défi au développement de relations réussies pour diverses raisons :

– les différences culturelles peuvent favoriser les incompréhensions. Le fait de ne pas partager les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité, les mêmes normes, croyances et/ou valeurs favorise les différences de jugement, de perception des problèmes et/ou d'approche dans le traitement des difficultés (d'Iribarne *et al.* 2002, Kumar & Andersen 2000). Plus spécifiquement, les différences linguistiques et communicationnelles (verbales et non verbales) peuvent générer des maladresses et frustrations. De tout cela, il peut résulter une multiplication des conflits managériaux, des débats chronophages et sans fin qui empêchent les prises de décision rapides, une interprétation erronée des intentions stratégiques de chacun, un apprentissage mutuel difficile, un déficit de confiance, une moindre implication des partenaires, une insatisfaction et une incapacité à renégocier les termes de l'accord face aux évolutions de l'environnement. Ce sont autant de facteurs qui peuvent nuire à la qualité de la relation, favoriser la dégradation des résultats économiques de la coopération et, à terme, conduire à la dissolution de l'alliance.
– Les différences culturelles et linguistiques peuvent engendrer factionnalisme ou clanisme : elles sont sources d'identités sociales distinctes qui, comme le suggère la théorie de l'identité sociale, favorisent les sentiments négatifs, suscitent des stratégies de résistance et le conflit.

1. La présente contribution s'appuie pour partie sur Blanchot (2008).

– Les différences culturelles peuvent déstabiliser l'action managériale. En particulier, les mécanismes de résolution des conflits et de génération de la coopération, de l'implication et de la confiance peuvent varier selon les cultures et être difficilement transposables d'une culture à l'autre. Il peut en résulter une difficulté à susciter la coopération et résoudre les conflits qui émergent. Par ailleurs, s'il n'y a pas partage des mêmes principes généraux de relations, constitutifs d'un contrat social [2], la perception de violation de normes est susceptible d'être fréquente chez les partenaires. Or, cette évaluation négative provoque un désir de désengagement de la relation. En bref, si la diversité de type II, en particulier la diversité culturelle, peut nuire à la performance, dynamique, et/ou durée des alliances, c'est parce qu'elle peut perturber l'interaction, la relation, et empêcher, de la sorte, la pleine exploitation des complémentarités des partenaires en termes de ressources et capacités et/ou l'adaptation aux évolutions du contexte. En fait, elle peut réduire l'aptitude à coopérer (travailler ensemble) et à s'adapter. En réalité, toutes les études empiriques ne valident pas cette hypothèse : une synthèse des recherches empiriques mesurant l'impact des différences culturelles permet d'établir qu'une influence négative n'est avérée que dans 39 % des tests effectués. L'effet opposé est constaté dans 15 % des mesures (influence significative positive sur la performance ou devenir de l'alliance) et 46 % des tests apparaissent non significatifs (Blanchot 2008). Les recherches relatives aux fusions-acquisitions aboutissent au même constat d'une grande variété de résultats (Stahl & Voigt 2008). Les raisons pour lesquelles la diversité culturelle peut être créatrice de valeur dans une coopération interentreprises sont peu évoquées dans la littérature sur les alliances. On peut supposer l'existence d'au moins cinq effets vertueux :

(1) Des systèmes de signification différents, des approches différentes peuvent stimuler l'innovation. En effet, l'innovation ne procède pas uniquement de la créativité individuelle mais aussi de la « confrontation avec la variété, c'est-à-dire de rencontres entre des personnes et des organisations qui ont des vues, des objectifs et/ou des savoirs différents » (Romelaer 2002 : 75). Dans un même ordre d'idées, certains avancent que seules les entreprises de différentes cultures ont beaucoup à gagner l'une de l'autre en termes d'apprentissage, les différences perçues pouvant constituer des opportunités pour améliorer leurs propres processus.

(2) Les différences flagrantes peuvent encourager la tolérance, le respect et l'effort d'ajustement mutuel (Sirmon & Lane 2004).

(3) L'encastrement des capacités des entreprises dans des contextes sociaux différents peut limiter leur transparence et, ce faisant, le risque concurrentiel d'internalisation des compétences du partenaire. C'est un facteur favorisant l'interdépendance durable et, donc, la longévité de l'alliance.

(4) La combinaison culturelle peut aider à combattre les « biais culturels » ou résoudre certains problèmes typiques des alliances. Par exemple, les propos

2. Ce contrat social, tout comme le contrat psychologique qui renvoie à la représentation qu'a un individu de ce qu'est le contrat qui lie son entreprise à une autre, s'ajoute, voire se substitue, au contrat juridique et crée des attentes spécifiques.

de la personne (issue de chez Renault) chargée, chez Nissan en 2002, des futurs produits, de leur design et de leur ingénierie, illustrent bien le premier point : « l'ambiguïté est quelque chose que les Japonais n'aiment pas du tout et maîtrisent très mal […] ils n'aiment pas avoir à faire face à l'ambiguïté. Face à l'ambiguïté, deux attitudes sont observables : soit il y a rejet, c'est-à-dire retour sur des détails, quitte à chercher des données quasiment impossibles à trouver, soit il y a délégation de cette ambiguïté. Dans le cas de l'alliance Renault-Nissan, une bonne partie de la gestion de l'ambiguïté et du flou a été déléguée au moins au départ aux étrangers. » [3]

(5) La différence culturelle peut coïncider avec une complémentarité de compétences : lorsqu'il s'agit de s'implanter dans un pays culturellement et institutionnellement très différent, l'association avec un partenaire local peut constituer un atout significatif, dans la mesure où elle peut contribuer à une meilleure insertion dans un tissu socio-économique méconnu de l'étranger mais maîtrisé par le partenaire indigène. Il reste à expliquer pourquoi la relation diversité culturelle - performance varie selon les recherches.

Quatre principales causes peuvent être avancées :

- Des variations qui résultent de la diversité des variables mises en relation. La diversité culturelle est estimée différemment selon les études : par simple constat d'une différence de nationalité ou de groupe régional, par calcul d'une distance culturelle « globale » ou par dimension, et en tenant compte ou non des différences culturelles organisationnelles et professionnelles. De la même façon, l'indicateur utilisé pour juger de la réussite de l'alliance diffère d'une étude à l'autre. Or, une différence culturelle peut avoir un impact négatif sur certains indicateurs de performance (par exemple, le degré de satisfaction à l'égard de la relation) mais positif sur d'autres (par exemple, la rupture, parce qu'il peut être plus difficile de se séparer d'un partenaire ou d'en changer quand on opère à l'étranger).
- Des variations qui résultent de la complexité de la relation entre diversité culturelle et performance (Shenkar 2001) : tous les gaps culturels n'ont pas forcément le même impact ; la nature des différences culturelles peut importer plus que la distance culturelle ; l'impact de la distance culturelle peut ne pas être linéaire.
- Des variations qui résultent d'erreurs de mesure de la distance culturelle et de la performance. La distance culturelle estimée peut ne pas correspondre à la distance réelle, parce que l'estimation des distances peut se faire sur la base de recherches qui n'ont jamais été valides, ne le sont plus du fait de l'évolution des distances culturelles au cours du temps, ou reflètent mal l'hétérogénéité intra-pays. De la même façon, l'estimation faite de la performance d'une alliance peut être erronée.
- Des variations qui résultent du rôle de variables tierces, modératrices ou médiatrices : la différence culturelle n'est pas la seule variable influençant l'aptitude à coopérer et à s'adapter des partenaires d'une alliance et les variables de contrôle introduites dans les modèles explicatifs du degré de

3. Extrait de la note pédagogique du cas Renault-Nissan (Blanchot & Kalika 2002).

réussite des alliances varient selon les recherches. En particulier, il apparaît que le rôle médiateur et modérateur du management interculturel n'est jamais étudié (Blanchot 2008). D'une part, les recherches empiriques ne testent pas si l'importance des différences culturelles suscite une orientation interculturelle du management et si cette mutation accroît la performance des alliances (rôle médiateur du management interculturel). D'autre part, les recherches empiriques ne testent pas l'incidence de la manière dont sont gérées les différences culturelles sur la relation entre diversité culturelle et performance des alliances (rôle modérateur du management interculturel). Ce constat est édifiant. Il reflète, sans doute, la difficulté qu'il peut y avoir à définir et opérationnaliser la variable « management interculturel ».

2. … à l'effet du management interculturel

Qu'est-ce qu'en effet le management interculturel et comment peut-on mesurer sa présence ?

Les ouvrages de référence ne proposent pas de définitions explicites des fins et moyens du management interculturel. Mais leur lecture permet de dégager une conception que l'on qualifiera ici d'« étroite » : le management interculturel, tant comme pratique que comme discipline, consisterait essentiellement :

- À susciter l'intégration de la dimension culturelle dans l'exercice du management afin de tenter d'améliorer les interactions entre collègues, clients, fournisseurs et partenaires de différentes cultures et de renforcer la pertinence de l'articulation entre, d'une part, les outils de gestion et les systèmes techniques et, d'autre part, le contexte culturel.
- En sensibilisant les acteurs à la subsistance de différences culturelles (nationales, organisationnelles, professionnelles…) dans un monde globalisé.
- En aidant à faire connaître les autres cultures et à déceler les similitudes et divergences culturelles dans les situations d'interaction.
- En développant les compétences pour agir dans un monde interculturel.

Cette conception « étroite » du management interculturel est utile pour repérer des pratiques. Mais on défend ici la thèse qu'elle a : (1) une faible capacité à rendre compte de la variation du lien entre diversité culturelle et performance des alliances ; (2) une faible portée managériale : la maîtrise des effets négatifs des différences culturelles n'est jamais garantie, quels que soient les dispositifs déployés. L'argument sous-jacent est que la capacité des managers à connaître les autres cultures, à déceler les divergences culturelles et à faire preuve d'empathie est nécessairement réduite, en raison de la multiplicité et de la complexité des sphères culturelles dans lesquelles ils agissent, de leurs capacités cognitives et expériences limitées, et de leurs biais culturels. Ces limites tant positives que normatives de la conception « étroite » du management interculturel nous conduisent à proposer une conception « élargie » : au delà d'une action sur les connaissances et les compétences des acteurs pour limiter les éventuels effets négatifs des différences culturelles, le management interculturel peut et doit consister en une gestion de l'ensemble des forces centrifuges et centripètes qui s'exercent sur une coalition, un ensemble d'acteurs dont on souhaite qu'ils coopèrent, travaillent ensemble, du mieux possible

(schéma 1). L'objectif est que les effets négatifs résiduels des différences culturelles ne se cumulent pas avec d'autres forces centrifuges plus facilement maîtrisables et soient, autant que puisse se faire, compensés par des forces centripètes rendant la coopération souhaitable voire nécessaire. Dans ce modèle compensatoire, il s'agit de faire pencher la balance du côté de l'envie de coopérer plutôt que du côté de l'envie de se quitter, en allégeant le plateau des forces centrifuges et en chargeant celui des forces centripètes. C'est donc le déséquilibre en faveur des forces centripètes qui assure l'équilibre dans l'alliance.

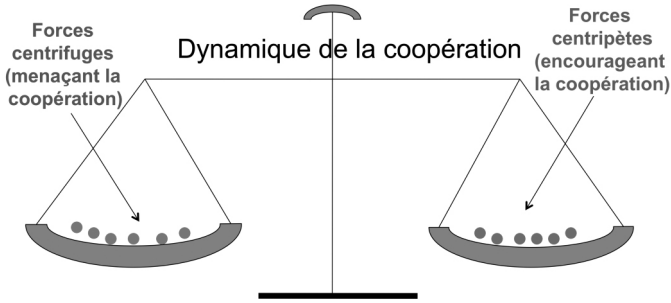


Schéma 1 – Une conception « élargie » du management interculturel

Suivant cette perspective, le management interculturel dans les alliances peut consister en deux catégories d'action : des actions visant à réduire-maîtriser les facteurs d'éclatement de la coalition et des actions visant à renforcer la coalition de façon à ce qu'elle résiste aux facteurs d'éclatement qui subsistent. Le cas Renault-Nissan permet d'illustrer la diversité des leviers d'action possibles, en même temps qu'il suggère le rôle aussi bien médiateur que modérateur d'un management interculturel « élargi » [4].

L'alliance Renault-Nissan est une opération d'envergure qui prend la forme d'une coopération globale assortie d'une prise de participation par le groupe français Renault dans le capital du keiretsu japonais Nissan Motor. Coopération globale signifie que les partenaires entendent travailler ensemble sur tous les stades de leur chaîne de valeur respective. Les différences culturelles constituent, dès l'annonce de l'alliance le 27 mars 1999, une source d'inquiétude et sont même parfois perçues comme un obstacle rédhibitoire. Ainsi, si l'agence d'évaluation financière Moody's souligne les difficultés probables liées aux différences de culture entre les deux groupes, Giovanni Agnelli, alors dirigeant du groupe Fiat, déclare : « Renault chez Nissan ? Ils ont beaucoup de courage […] c'est vrai qu'ils sont complémentaires dans tout […] sauf là-dedans (en vrillant son index sur son crâne) » [5]. De même, Jacques Calvet, ancien patron de PSA, déclare : « Je ne me serais jamais lancé dans une telle opération car les

4. Cette partie s'appuie sur les données des cas Renault-Nissan 1 et 2 développés par Blanchot & Kalika (2002, 2006) et disponibles à la Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques (CCMP) de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

5. *L'Expansion*, n° 593, 18 mars 1999, article de Philippe Gallard consultable sur http://www.lexpansion.com/art/134.0.124340.0.html.

inconvénients, le risque financier, la juxtaposition de deux gammes plus concurrentes que complémentaires et surtout l'énorme difficulté à faire travailler des équipes culturellement à des années-lumière, l'emportent à mon avis sur les avantages » (Ghosn & Riès 2003 : 184).

Pourtant, douze ans après la création de l'alliance, le constat est sans appel : l'alliance a survécu et ses synergies ont été significatives [6]. Les caractéristiques du management adopté peuvent-elles contribuer à expliquer que les différences culturelles, qualifiées par Carlos Ghosn lui-même de « colossales » [7], n'ont pas conduit à l'échec de l'alliance ?

Si l'on s'en tient aux propos d'acteurs de la coopération sur le management interculturel, on risque d'être déçu. Par exemple, quand on a demandé au responsable des nouveaux produits à long terme de Nissan s'il y avait une gestion des différences culturelles dans l'alliance, voici la réponse qu'il a donnée :

> Pas en tant que telle. Par contre, il est clair que le groupe qui a été envoyé au Japon a bien évidemment reçu une formation au départ sur le Japon, les Japonais, le travail au Japon […] De la même manière, il faut savoir que chez Nissan, on a démarré des séances de formation pour les Japonais, en tout cas pour ceux qui sont amenés à travailler quotidiennement avec les Français, sur l'inverse : qu'est-ce que la France, comment raisonnent les Français […] L'objectif étant à un moment donné d'avoir des séances communes. Il a été très enrichissant pour les Français, je crois, de percevoir après un an l'image que les Japonais ont d'eux. Je pense que l'inverse a été aussi vrai. Ce qui est clair, c'est que ça aide à niveler ces différences culturelles. [8]

On peut fournir une explication plausible à ces propos. D'une part, les managers n'ont pas nécessairement une idée précise de ce que peut recouvrir la gestion des différences culturelles. D'autre part, ils peuvent en conséquence imaginer qu'un « vrai » management interculturel devrait permettre de réduire, supprimer ou modifier les différences culturelles. Dans ces conditions, la sensibilisation aux différences culturelles ne saurait constituer qu'une gestion « édulcorée » des différences culturelles. Même quand on se réfère aux discours de Louis Schweitzer ou Carlos Ghosn sur l'alliance, on trouve peu, voire pas, de référence directe au management interculturel.

Si l'on s'en réfère à la manière dont a été conçue et est pilotée l'alliance [9], il devient vite évident qu'elle s'est construite autour d'un management interculturel « élargi ». Il mobilise en effet un bon nombre de leviers d'action (qui concernent les acteurs, la structure, la stratégie et le système de gestion) pour réduire les forces centrifuges et/ou renforcer les forces centripètes (tableau 1) [10]. Cette concordance entre la réussite de l'alliance et l'adoption d'un management interculturel « élargi » corrobore notre perspective.

6. Pour des détails, consulter le site de Renault, en particulier le document *Alliance Facts & Figures* (2009). Pour une analyse des résultats de l'alliance, consulter Blanchot & Kalika (2006) et Blanchot (2008).

7. Résumé des points forts de la conférence de Carlos Ghosn sur le Management Interculturel, Maison de la Culture du Japon à Paris, 29 mai 2002, p. 9, www.cefj.org/fr/archives/cr/ghosn.pdf.

8. Extrait d'une interview réalisée au Japon dans le cadre de la réalisation du cas Renault-Nissan (2002).

9. On s'appuie ici sur les données qu'on a collectées sur l'alliance Renault-Nissan pour la réalisation des cas éponymes (Blanchot & Kalika 2002, 2006).

10. Dans la suite de l'exposé, on indique entre parenthèses les numéros des leviers concernés.

N°	Leviers d'action	Effets a priori
1	Stratégie d'équilibre plutôt que de domination	Réduction forces centrifuges
2	Importance et crédibilité des engagements	Renforcement forces centripètes
3	Discussion sur les objectifs à atteindre et la stratégie à mettre en place	Réduction forces centrifuges
4	Vaste étendue du champ de la coopération – Importance des enjeux	Renforcement forces centripètes
5	Complémentarité et unicité des contributions de chacun	Renforcement forces centripètes
6	Instauration de barrières à la sortie de la relation	Renforcement forces centripètes
7	Sensibilisation aux différences culturelles	Réduction forces centrifuges
8	Gestion de la dimension linguistique	Réduction forces centrifuges
9	Justice des rétributions des partenaires	Réduction forces centrifuges
10	Processus visant à développer un sentiment de justice procédurale	Réduction forces centrifuges
11	Structure des équipes de coopération sans accumulation de clivages	Réduction forces centrifuges
12	Étendue de l'interface réduite	Réduction forces centrifuges
13	Choix d'acteurs d'interface ayant un profil multiculturel	Réduction forces centrifuges
14	Enquêtes de climat relationnel	Réduction forces centrifuges

Tableau 1 – Principaux leviers d'action mobilisés dans l'alliance Renault-Nissan

C'est Louis Schweitzer, le patron de Renault en 1999, qui va initier la coopération. Selon ses dires, il s'agit de former un groupe binational, fondé sur le respect, la compréhension réciproque et le maintien de l'identité des deux entreprises (*levier n° 1*). Ghosn & Riès (2003) précisent à ce sujet :

> Le succès de l'Alliance est fondé sur le fait que nous faisons attention à toujours contrôler toutes les tendances, d'un côté comme de l'autre, qui pourraient être destructrices de valeur. Lorsque Nissan était à l'article de la mort, le risque de

> voir ces tendances l'emporter se situait plutôt du côté de Renault. Mais la direction du groupe français a su résister à la tentation de jouer d'un rapport de force. Cette attitude mérite d'autant plus d'être soulignée qu'elle est plutôt exceptionnelle dans « l'univers impitoyable » des affaires. Le comportement d'un Louis Schweitzer est diamétralement opposé à celui de Juergen Schrempp (PDG de DaimlerChrysler).

Cet évitement de la domination (*levier n° 1*) est notamment le fruit de l'expérience tirée de l'échec du rapprochement avec Volvo dans les années quatre-vingt-dix, comme le suggèrent les propos mêmes de Schweitzer lors du bilan de l'Alliance cinq ans après sa création :

> Alors que sur le papier la fusion avec Volvo était rationnelle, qu'on la croyait acceptée, les gens de Volvo ont été ravis qu'elle échoue. Nous n'avons pas vu venir ce rejet. On avait un système qui était bon sur le plan théorique, mais qui dans la pratique ignorait cette dimension psychologique. Avec Nissan, on a fait au fond exactement l'inverse en mettant sur pied quelque chose qui sur le plan théorique était difficile mais qui s'est révélé réalisable. [11]

Dans les faits, la participation de Renault dans le capital de Nissan ne doit pas être considérée comme l'indice d'une domination de Renault dans l'alliance. Les dirigeants ont su dissocier le « rapport actionnarial » du « rapport partenarial » [12]. En revanche, la participation financière constitue un engagement crédible (*levier n° 2*) important au départ de la relation. En effet, c'est presque 5 milliards d'euros d'investissement dont la rentabilité est loin d'être assurée puisqu'il existe des doutes sur la capacité de Nissan à sortir du marasme. C'est un gage d'implication forte. La vision stratégique du partenariat est discutée pendant la phase de négociation (*levier n° 3*) à la suite d'une évaluation par plusieurs groupes de travail des synergies potentielles entre les deux groupes. L'enjeu est considérable pour les deux groupes (*levier n° 4*). Pour Nissan, c'est peut-être l'opération de la dernière chance, la dernière tentative de redressement. Pour Renault, c'est une opportunité unique pour nourrir son ambition. Dans une telle situation, on a la volonté de surmonter les obstacles, y compris ceux d'ordre culturel. Le principe d'une vaste étendue du champ de la coopération (*levier n° 4*) est retenu compte tenu de l'importance de la complémentarité des partenaires et de leurs contributions (*levier n° 5*). D'une manière générale, Renault est fort là où Nissan est faible et réciproquement (en termes d'implantation et de compétences concernant la qualité, le design, la motorisation, la gestion des achats) et chacun apporte des contributions visant à pallier les faiblesses de l'autre. Prises une à une, ces contributions n'ont pas un caractère unique (d'autres partenaires pourraient les apporter) mais elles le deviennent quand on raisonne globalement (*levier n° 5*) : il est peu probable que Renault et Nissan puissent nouer une alliance alternative leur procurant autant d'avantages. En tout cas, il n'y avait pas d'autre firme que Renault intéressée par Nissan en

11. Interview de Louis Schweitzer publiée dans le quotidien *Le Monde* du 30 mars 2004. Propos repris dans le cas Renault-Nissan (Blanchot et Kalika, 2006). Pour un complément d'analyse sur les problèmes interculturels associés au rapprochement Renault-Volvo, voir d'Iribarne *et al.* (2002, chapitre 4).

12. La question de savoir si Renault-Nissan est une alliance ou une acquisition est traitée par ailleurs (voir Blanchot & Kalika 2002, 2006). En fait, on se situe à mi-chemin sur le continuum opposant l'alliance « pure » et l'acquisition « pure ».

1999 et Renault n'avait pas d'autre opportunité d'alliance aussi vaste. En outre, la multiplication des réalisations communes (rationalisation des achats, développement de plateformes communes, mise en place d'un système d'information commun) va rapidement constituer une barrière à la sortie de la relation (*levier n° 6*).

Pour sensibiliser les acteurs aux différences culturelles (*levier n° 7*), des programmes de formation sont mis en place de chaque côté, dont bénéficieront plusieurs centaines de personnes. Outre une conférence sur la culture française et japonaise, il y a une session de travail « Working with Japanese/French Partners » (Travailler avec des partenaires japonais/français) qui est une formation permettant de comprendre la culture et les méthodes de travail respectives, en mettant l'accent sur trois grands domaines : les communications, la gestion de projet et la résolution des difficultés, tout en maintenant un partenariat positif. Cette formation s'adresse aux acteurs clés de l'alliance. Nous trouvons aussi des séminaires de travail en équipe, « Team-Working Seminars » (TWS), destinés aux différentes entités de l'alliance, ainsi qu'aux organisations communes. Ces séminaires ont pour but d'améliorer l'efficacité du travail en équipe, de renforcer les liens personnels et la confiance mutuelle, de construire l'identité des équipes et de partager des objectifs communs. Depuis leur lancement en 2003, 21 équipes ont mis en place des séminaires de travail en équipe, impliquant plus de 360 participants. En même temps, la formation à l'anglais (langue de travail pour l'alliance) est encouragée et il est prévu le recours légitime à des traducteurs si c'est nécessaire pour s'assurer d'une compréhension réciproque parfaite (*levier n° 8*).

Une charte de l'alliance est par ailleurs rédigée qui vise à promouvoir les valeurs communes du nouvel ensemble, la confidentialité et les règles de travail en commun au quotidien. Il y est notamment stipulé que « l'alliance est équilibrée et équitable » (*leviers n° 1 et n° 9*). En outre, certains comportements et attitudes sont encouragés qui, de fait, promeuvent le respect des différences culturelles (*levier n° 7*) et la justice procédurale (*levier n° 10*) :

- l'élaboration et le respect de règles de travail communes (principe d'uniformité) [13] ;
- la transparence dans les échanges ainsi que la sincérité et la fiabilité des informations mises en commun (principe d'exactitude) ;
- l'adoption de solutions et décisions comprises et acceptées par chacun (principes de représentativité et de clarté) ;
- la résolution de problèmes en commun (principe de représentativité) ;
- la conduite d'échanges approfondis et réguliers en toute loyauté dans le respect de l'histoire de chacun (principes éthique et de respect) ;
- être attentifs à être compris (principe de clarté) ;
- l'attention aux différences culturelles, la reconnaissance et le mélange des forces et styles spécifiques des deux cultures ;

13. Les principes rappelés entre parenthèses sont ceux qui, issus de la théorie de la justice procédurale, semblent, selon nous, pouvoir être rattachés à l'attitude ou au comportement promu dans la charte de l'alliance.

– le respect de chaque personne dans sa culture autant que dans ses origines (principe de respect) ;
– l'écoute active et la recherche de la compréhension avant de juger. La constitution des groupes de travail transverses (« cross company teams » ou « CCT » [14]) s'est faite sur le double critère de la parité et de la compétence (*levier n° 11*).

Chaque groupe est composé à parité d'acteurs de Renault et Nissan. Toutefois, la direction n'est conjointe que pour le groupe de travail jugé le plus stratégique. Dans les autres groupes, elle est unique mais avec systématiquement un adjoint provenant de l'autre entreprise. Le choix d'une direction unique plutôt que d'une codirection pour la plupart des groupes de projet peut s'expliquer par des impératifs d'efficience et d'efficacité : des décisions conjointes pour des activités opérationnelles seraient trop coûteuses et trop lentes (*levier n° 12*). Pour choisir qui d'un salarié de Renault ou de Nissan dirigera un groupe à direction unique, c'est le critère de la compétence qui a prévalu. Ici, la compétence s'entend par rapport aux entreprises (compétences organisationnelles) plutôt qu'aux hommes (compétences individuelles). De fait, il est apparu qu'environ la moitié des groupes était dirigée par des salariés de Renault et l'autre moitié par des salariés de Nissan. Les critères de parité et de compétences retenus respectent les identités en place et ne créent pas de clivages reflétant une domination de Renault. En outre, les groupes de travail sont constitués de personnes qui appartiennent à la même industrie et qui exercent souvent le même métier (ingénierie, achats) (*levier n° 11*). Comparativement à l'étendue de la coopération, l'interface est plutôt réduite (*levier n° 12*). Les échanges, depuis le début de l'alliance, ont concerné seulement 462 personnes (y compris dans les organisations communes). Ces 462 personnes ne sont pas les seules impliquées dans le fonctionnement de l'alliance. Quelques centaines d'autres travaillent dans les structures de l'alliance : groupes de travail transversaux, bureau de coordination, comités de pilotage de l'alliance. Mais au total, il ne s'agit que d'une proportion très réduite des effectifs des deux entreprises qui représentent presque 300 000 salariés. Le manager de l'alliance le plus connu, à côté de Louis Schweitzer, est Carlos Ghosn. C'est l'archétype du manager « multiculturel » (*levier n° 13*). Il a une expérience à l'international et se définit lui-même comme le produit non pas d'une mais de plusieurs cultures, étant d'origine libanaise, né au Brésil et éduqué en France. Il a en outre une expérience de travail à l'international, ayant travaillé en France, au Brésil, aux États-Unis avant de s'installer au Japon. Pour Ghosn, cette expérience multiculturelle constitue bien un atout pour le pilotage d'une alliance (Emerson 2001). Finalement, les partenaires ont su faire évoluer les modalités initiales de l'alliance, au fur et à mesure de leur apprentissage mutuel et des changements du contexte. C'est un gage de la pérennité des alliances. En particulier, ils ont décidé de mettre en place des enquêtes de climat relationnel (*levier n° 14*) qui peuvent être considérées comme un élément du tableau de bord de pilotage de l'alliance et, en particulier, un outil pour la gestion des différences culturelles.

14. CCT est aussi une abréviation parfois utilisée pour « Cross-Cultural Training » ! (par exemple Parkhe 1991 : 585).

Conclusion

Les recherches disponibles ne valident pas pleinement l'idée reçue d'un impact négatif des différences culturelles sur la réussite des alliances. Certes, il est avéré qu'elles peuvent contribuer à une qualité relationnelle dégradée et à la rupture. Mais ce n'est pas un effet mécanique. La distance culturelle peut même avoir un impact positif. Les explications sont plurielles avec au moins l'une d'entre elles d'intérêt pour le praticien : une partie de la variation constatée de l'impact des différences culturelles pourrait s'expliquer par « la main visible du manager ». Dans l'alliance Renault-Nissan, les efforts entrepris correspondent à un management interculturel « élargi », plutôt qu' « étroit ». Sans doute, ces efforts ont-ils été fournis du fait de la croyance en des différences culturelles colossales et de la crainte de leurs effets délétères. En ce sens, on peut considérer que le management interculturel « élargi » a joué le rôle d'une variable médiatrice : l'importance supposée des différences culturelles a suscité l'action managériale qui a contribué à la performance de l'alliance. En même temps, tout laisse penser que ce management interculturel « élargi » a contribué à limiter les effets négatifs des différences culturelles, à éviter que les effets négatifs résiduels de ces différences ne se cumulent avec d'autres forces centrifuges et à compenser les facteurs résiduels d'éclatement de la coalition par des forces centripètes rendant la coopération souhaitable voire nécessaire. L'hypothèse d'un rôle modérateur sur le lien entre diversité culturelle et performance, tout comme celle d'un rôle médiateur, ne peut donc être rejetée.

Références

Blanchot, F. (2006), « Alliances et performances. Un essai de synthèse ». *Cahier de recherche CREPA-DRM* 1.

Blanchot, F. (2008), « Gestion des alliances internationales » *in* Davel, E., Dupuis, J.-P., Chanlat, J.-F. (éds), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Pul, Téluq, p. 421-472.

Blanchot, F. & Kalika, M. (2002), « L'alliance Renault-Nissan ». *Cas Multimédia*, CCMP d'Iribarne, P., Henry, A., Segal, J.-P., Chevrier, S. et Globokar, T., *Cultures et mondialisation. Gérer par delà les frontières*, Paris, Le Seuil.

Blanchot, F. & Kalika, M. (2006), « L'alliance Renault-Nissan : de 1999 à 2006 ». *Cas Multimédia*, CCMP.

Emerson V. (2001), "An Interview with Carlos Ghosn, President of Nissan Motors, Ltd. and Industry Leader of the Year (Automotive News, 2000)", *Journal of World Business*, 36-1: 3-10.

Ghosn, C. & Riès, P. (2003), *Citoyen du Monde*, Paris, Grasset.

Kumar, R. & Andersen, P.H. (2000), "Interfirm Diversity and the Management of Meaning in International Strategic Alliances". *International Business Review*, 9 : 237-252.

Parkhe, A. (1991), "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances". *Journal of International Business Studies*: 579-601.

Romelaer, P. (2002). Innovation and Management Constraints. *Working Paper CREPA*.

Shenkar, O. (2001), "Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences". *Journal of International Business Studies*, 32 (3) : 519-535.

Sirmon, D.G. & Lane, P.J. (2004), "A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance". *Journal of International Business Studies*, 35 : 306-319.

Stahl G.K. & Voigt A. (2008), "Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination". *Organization Science*, 19 (3) : 160-176.

Interculturel franco-allemand et styles de management dans les firmes multinationales européennes

Véronique Boirie
Doctorante à l'Université Michel-de-Montaigne - Bordeaux 3

Introduction

Firmes multinationales (FMN) et management interculturel sont étroitement liés, les premières constituant le cadre du second. Dans les FMN, des dirigeants de diverses cultures nationales interagissent et se heurtent aux différentes méthodes de leurs collaborateurs. Trente-huit entretiens ont été menés auprès de cadres supérieurs français et allemands en majorité, constituant la population étudiée dans ce travail, mais aussi auprès de cadres anglais, hollandais et belges issus du *middle-management* [1] d'un grand groupe pétrolier français et de deux groupes allemands, l'un étant spécialisé dans la production de chariots élévateurs et l'autre dans la robinetterie. Ces entretiens ont porté sur des expériences interculturelles vécues par ces managers. Les observations prolongées faites dans des organisations françaises et allemandes diverses, et une réunion [2] interculturelle qui a eu lieu dans la filiale allemande de du groupe pétrolier français, ont permis de vérifier dans la réalité si les discours correspondaient aux pratiques. L'objet de ce travail est de définir les styles de management présentés par la population interrogée et de déterminer l'influence exercée par la culture nationale d'origine sur ces derniers.

Nous allons ici traiter du processus de construction des styles de management, produits des transferts culturels de modèles de management dans les FMN, de la constitution de stratégies de résistance face au modèle américain [3], mais également d'une convergence vers ce même modèle.

Interculturel et styles de management

S'intéresser aux différentes conceptions du management dans les FMN européennes aujourd'hui nécessite une analyse des relations interculturelles en entreprise et de leur influence sur la construction des styles de management chez les cadres supérieurs. Le terme « construction » est pertinent dans le sens où un style de management n'est pas statique. En effet, ce style évolue, change,

1. Le *middle-management* est la notion la plus couramment utilisée dans les FMN aujourd'hui pour désigner le management intermédiaire d'une entreprise, et qui correspond aux directeurs fonctionnels et chefs de service.

2. « La réunion est bien souvent comme une sorte de maquette de la vie de l'entreprise où chacun vérifie la permanence ou le changement des autres. C'est un lieu d'observation et d'apprentissage de la stratégie » (Sainsaulieu 1988 : 214).

3. La « menace » extérieure entraîne des réactions dans ces entreprises européennes et contribue à leurs constructions.

s'adapte en fonction du contexte[4] (attentes, volontés et compétences des collaborateurs par exemple) et de la culture nationale d'origine qui constitue la première référence pour ces managers. Cette dernière suppose une socialisation de la personne du manager dans un univers culturel particulier : origine sociale, systèmes de formation, styles d'apprentissage (Barmeyer 2007). Le manager développe des stratégies de management différentes selon cette culture nationale d'origine et doit les adapter au contexte dans lequel il travaille, du fait de conceptions différentes de la relation à l'autre et du rapport au pouvoir et à l'autorité selon les cultures. Ainsi, la place occupée par un manager dans un réseau relationnel permet de mesurer la distance au chef. Cette distance positionne la personne par rapport au supérieur hiérarchique et conditionne le mode de communication (Twitchell Hall 1979) utilisé par les collaborateurs. Ainsi, les collaborateurs français se trouvent plutôt dans une relation de séduction vis-à-vis du supérieur hiérarchique (Elias [1933, 1969] 2008, Pateau 1998), l'important étant de lui plaire, car de lui dépendent les perspectives de carrière des subordonnés, d'où l'utilisation d'une communication implicite qui se veut indirecte, teintée de diplomatie. Les collaborateurs allemands, à l'instar des cultures nord-européennes et anglo-saxonnes, présentent un mode de communication explicite et direct, afin d'éviter toute ambiguïté et marge d'interprétation, synonyme de perte de temps. Le rapport au pouvoir se mesure dans ces pays par le salaire perçu, sujet clairement abordé lors des entretiens de recrutement, contrairement à l'usage en France, qui ne permet pas de négocier le salaire de manière abrupte. Les modes de communication présentés par la culture nord-européenne et anglo-saxonne d'un côté et celle en vigueur en France se distinguent en termes d'intérêts : la première est motivée par une dimension matérielle (montant du salaire, signes de richesse et de distinction sociale) et la seconde, par une dimension immatérielle (image que la personne renvoie au supérieur). La stratégie sous-tendue par ces styles de relations s'avère ainsi différente selon la culture nationale, ce qui n'est pas sans poser de problèmes concernant les transferts culturels de modèles de management à l'international.

Transferts de modèles de management

Transférer un modèle de management à l'identique d'un groupe vers un autre, en interprétant les fondements du modèle transféré avec des outils culturels spécifiques à une culture nationale donnée, peut s'avérer néfaste sur les personnels d'une entreprise du fait d'une possible incompatibilité des valeurs sous-tendues par ces logiques (ce fut le cas chez France Télécom). À titre d'exemple, le sociologue Philippe d'Iribarne a montré comment les collaborateurs suédois, travaillant à un projet avec des collaborateurs français, avaient reconstruit l'univers français dans une logique suédoise, en faisant comme si la vision suédoise d'une société démocratique avait une portée universelle, alors que c'est le fonctionnement autocratique qui caractérise la vision de la hiérarchie dans les entreprises françaises (d'Iribarne *et alii* 2002, d'Iribarne

4. Le contexte présente trois dimensions : le cadre (le décor : agencement d'un bureau par exemple), la situation (scénario : une réunion de travail interculturelle par exemple) et l'institution (l'entreprise). Le cadre et la situation s'inscrivent dans l'institution (Marc & Picard 2008 : 12-14).

1989 et 2002). Ainsi, comprendre la logique dans laquelle un modèle a été conçu est indispensable pour adapter ses objectifs propres et la manière de les atteindre en étant conscient que sa propre manière de fonctionner n'est pas la seule valable, ni la seule possible. L'anthropologue Geert Hofstede a en effet démontré, dans l'enquête qu'il a menée avec Daniel Bollinger auprès de collaborateurs de différents pays travaillant pour l'entreprise IBM, que la culture d'entreprise n'était pas comprise ni interprétée de la même manière selon les cultures nationales en présence dans le groupe et par conséquent que la culture nationale n'était pas assimilable à la culture de l'entreprise. Le groupe pétrolier français de la présente étude constitue un autre cas de figue : cette FMN a défini une culture qui prône des comportements de références s'appuyant sur des valeurs empruntées pour certaines (comme l'audace) au mode de fonctionnement des FMN américaines et se révèlent incompatibles avec la culture française. Nous avons ainsi analysé les réactions de ces FMN européennes face à la diffusion des méthodes de management américaines, illustrant une très forte tendance à l'américanisation des modèles de management.

Stratégies de résistance et marges de manœuvre

Au niveau macroéconomique, les formes d'organisation du travail (FOT) (Valeyre & Lorenz 2005) diffèrent selon les pays européens[5], les modes de médiations des conflits[6] également. Ces deux constats peuvent être perçus comme de la résistance face à la diffusion du modèle américain dans le monde.

Des stratégies de résistance existent également au niveau du groupe pétrolier français étudié et de sa filiale allemande, ainsi que des deux groupes allemands évoqués possédant des filiales en France. Les langues européennes dominantes comme le français et l'allemand y constituent des outils stratégiques de résistance face à l'imposition de l'anglais en tant que langue véhiculaire dans le monde des affaires mais aussi face à l'internationalisation des postes à responsabilités dans les filiales. Les FMN américaines font confiance aux managers locaux, issus de la culture du pays d'implantation des filiales, ces derniers étant opérationnels dès leur recrutement pour ces postes, alors que le siège des FMN françaises et allemandes étudiées fait confiance aux managers issus de la culture nationale du groupe ou parlant la langue du pays d'implantation de ce dernier après y avoir passé quelques années. Cette distinction témoigne d'un plus fort « contrôle » ou « évitement de l'incertitude »[7] de la part des FMN européennes par rapport aux FMN américaines, signifiant une différence de comportement face à la prise de risque (illustration pratique de la valeur « audace » prônée par

5. On trouve des formes tayloriennes, apprenantes, de structure simple et en *lean* production.

6. Il existe trois modes de médiations des conflits à l'échelle mondiale : la contestation, la négociation pluraliste et le néocorporatisme simple ou étendu Le modèle de contestation est représenté en France, en Belgique, en Espagne et en Italie par exemple ; le modèle du pluralisme se retrouve en Australie, au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Suisse ; l'Allemagne, l'Autriche et l'Irlande s'apparentent au modèle du néocorporatisme simple (où les syndicats sont relativement faibles, mais dotés d'une certaine capacité stratégique selon Crouch) ; la Finlande, la Suède et le Danemark présentent un modèle de néocorporatisme étendu (syndicats forts et centralisés selon Crouch) ; la Norvège et le Japon constituent un groupe distinct, plus proche cependant du néocorporatisme étendu (Crouch 1993).

7. Le « contrôle de l'incertitude », dit également « évitement de l'incertitude », constitue une dimension culturelle définie par Geert Hofstede (Bollinger & Hofstede 1987).

la culture du groupe) et d'interprétation de la valeur confiance (confiance et degré d'autonomie étant étroitement liés).

Concernant des secteurs spécifiques comme celui du marketing par exemple, la stratégie issue du siège du groupe pétrolier français est adaptée, en local, à la culture du pays d'implantation des filiales, sous forme de déclinaisons. Ces dernières sont inévitables en raison du marché qui ne fonctionne pas de la même manière partout. Par exemple, le client attache en Allemagne de l'importance aux signes de distinction sociale comme la taille du bureau, ou la marque de la voiture d'un partenaire commercial potentiel. Ainsi, imposer à tous les personnels d'une FMN, français comme allemands, de conduire une Clio pour aller démarcher un client fonctionnera en France mais est impensable en Allemagne. Le commercial perd automatiquement son crédit auprès du client qui le considère comme un subalterne. Il est ainsi nécessaire d'adapter les instructions venant du siège à la culture du marché des filiales à l'étranger. Ces déclinaisons jugées utiles par les FMN européennes à l'instar de ce groupe français constituent des marges de manœuvre représentatives du degré d'autonomie accordé aux filiales par le siège. Elles ne sont pas d'usage dans les FMN américaines.

Les stratégies de résistance énumérées dans ce paragraphe ne sont pas intentionnelles, ni même parfois conscientes, elles relèvent de modes de fonctionnement différents en raison de cultures nationales différentes.

Vers une convergence des modèles ?

On assiste à une convergence des modèles de management dans les FMN. Mais comment cette convergence se traduit-elle dans la réalité du travail de manager ? Il semble que les méthodes de travail fassent l'objet d'une uniformisation en Europe, voire dans le monde. C'est le cas du secteur gestion des ressources humaines (GRH) avec la mise en place des entretiens individuels annuels (EIA), outil que l'on retrouve dans les FMN du monde entier. La culture d'entreprise est également un facteur d'uniformisation. Les propos tenus par les managers interrogés convergent du fait d'une culture d'entreprise fédératrice, entraînant un fort degré d'identification à cette culture et à ses valeurs. La politique du groupe qui prône deux types de mobilité : géographique et fonctionnelle, tend à s'aligner sur le modèle américain et à uniformiser les parcours des managers détenant des postes à responsabilités. La mobilité constitue un passage obligé pour être promu et disposer de perspectives d'évolution de carrière dans le groupe.

Par conséquent, l'uniformisation des méthodes de travail, l'entière adhésion aux valeurs du groupe et le nomadisme des managers à l'international, synonyme d'ascension professionnelle, constituent des pratiques issues des FMN américaines, preuve d'une convergence des modèles. La contractualisation des emplois n'est certes pas finalisée de la même manière qu'aux États-Unis, mais la politique de mobilité (expatriation d'une durée d'environ trois ans dans différentes filiales du groupe), présentée par les FMN européennes étudiées ici, y ressemble grandement. Combien de temps encore la sécurité de l'emploi, si appréciée des managers travaillant pour des groupes européens, ainsi que les stratégies de résistance mentionnées précédemment, vont-elles tenir face à l'influence toujours plus marquée du modèle de management américain ?

La plupart des enquêtés pensent qu'une uniformisation des méthodes de management génèrerait des « clones » et que ce serait la fin de la diversité. On constate en effet que la manière qu'a le manager de motiver, de décider, de coordonner et de déléguer les activités n'est pas uniforme en raison d'attentes et d'objectifs distincts selon la culture nationale. Le choix des formations préconisées par les supérieurs hiérarchiques à leurs subordonnés lors de l'entretien individuel annuel (EIA) se fonde sur des décisions individuelles adaptées à un collaborateur en particulier, ce qui ne peut faire l'objet d'une uniformisation. Ces marges de manœuvre sont toutefois prévues par les outils de travail conçus pour la mise en place des FOT [8] telles que l'EIA [9]. Il est ici question d'une liberté contrôlée. Deux EIA par an sont prévus dans la filiale allemande du groupe français étudié, alors qu'un seul entretien est prévu au siège à Paris. Cette différence signifie-t-elle que le groupe exige un contrôle des comportements de travail et des résultats des collaborateurs plus fort dans ses filiales qu'au siège toujours en raison d'un manque de confiance dans le mode de fonctionnement de ses filiales à l'étranger ? Ou est-il question d'une mesure imposée par la filiale allemande qui a tendance à prévoir plus de mesures de contrôle qu'une entreprise française n'est habituée à le faire ? Ici se pose la question de l'irréductibilité des différences culturelles face à un modèle américain en puissance qui s'impose dans les entreprises européennes.

Conclusion

Les logiques de fonctionnement dans les groupes étudiés sont différentes concernant le rapport au pouvoir et à l'autorité et posent la question du rôle des managers et de leur manière de le vivre selon la culture nationale d'origine. Les entretiens menés dans le cadre de ce travail ont permis l'accès à l'imaginaire des managers français et allemands interrogés. C'est en étudiant leur comportement à travers nos observations sur le terrain, leur manière de ressentir leur position dans la hiérarchie et de percevoir leur rôle de responsable encadrant, que nous pouvons définir leurs styles de management, constitués des diverses influences culturelles [10] en présence dans les FMN. Le caractère interculturel des relations de travail et des dynamiques organisationnelles, posent ainsi le problème de la construction de l'identité de ces managers dans les FMN.

Références

Barmeyer Christoph, 2007, *Management interculturel et styles d'apprentissages. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Lévis (Québec), Presses de l'Université Laval.

Bollinger Daniel & Hofstede Geert, 1987, *Les Différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?,* Paris, Éditions d'Organisation.

Crouch Colin, 1993, *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford, Oxford University Press, cité par Bruno Amable, *Les Cinq Capitalismes.*

8. Formes d'organisation du travail.

9. Entretien individuel annuel.

10. Cultures nationales des personnels, culture d'implantation de l'organisation (siège ou filiale), culture du groupe, culture de métier.

Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation, Paris, Le Seuil, 2005, p. 28.

Elias Norbert, 1969, 2008, *Die höfische Gesellschaft. Untersuchungen zur Soziologie des Königtums und der höfischen Aristokratie* (écrit à partir du doctorat d'État en 1933), Neuwied/Berlin, Luchterhand ; trad. fr. *La Société de cour*, Paris, Flammarion.

Hall Edward Twitchell, 1979, *Au-delà de la culture*, Paris, Le Seuil.

Iribarne Philippe d', 1989, *La Logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil (Points Essais).

Iribarne Philippe d', 2002, « Entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans l'entreprise », *Communication & Organisation, Interculturel et communication dans les organisations*, GREC/O, n° 22.

Iribarne Philippe d', Henry Alain, Segal Jean-Pierre, Chevrier Sylvie & Globokar Tatjana, 2002, *Cultures et mondialisation, Gérer par-delà les frontières*, Paris, Le Seuil.

Marc Edmond & Picard Dominique, 2008, *Relations et communications interpersonnelles*, Paris, Dunod.

Pateau Jacques, 1998, *Une Étrange Alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, Paris, Cirac.

Sainsaulieu Renaud, 1988, *L'Identité au travail*, Paris, Presses de Sciences-Po.

Valeyre Antoine & Lorenz Edward, 2005, « Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe », *Connaissance de l'emploi, Le 4 pages du centre d'études de l'emploi*, n° 13.

5

Transférer un cadre institutionnel métropolitain est-il raisonnable ? Application à la régulation des relations de travail en Nouvelle-Calédonie

Jean-Pierre SEGAL
CNRS-DRM et Paris-Dauphine

Réguler les rapports de travail entre employeurs et employés au sein des entreprises n'est jamais chose facile et ceci vaut sous toutes les latitudes. Trouver un juste équilibre entre des intérêts à la fois communs et contradictoires ne fait pas seulement appel à la bonne foi ou au sens du compromis des acteurs ; cela suppose aussi, sinon d'abord, un cadre institutionnel éprouvé et reconnu comme légitime par chacune des parties prenantes, cadre sur lequel elles puissent s'appuyer pour organiser un dialogue social efficace, construire de la confiance et trouver, quand cela s'avère nécessaire, des modes de résolution à leurs probables différends sur certains des sujets à l'ordre du jour de leurs discussions. Faut-il s'étonner dans ces conditions qu'un dispositif construit en France métropolitaine connaisse à tout le moins quelques difficultés à jouer à 17 000 km de son contexte d'origine le rôle régulateur attendu de lui dans l'environnement multiculturel de la Nouvelle-Calédonie ?

L'objet de cet article n'est pas seulement de mettre en évidence les formes localement méconnues, voire carrément ignorées, de réinterprétations que les salariés kanaks font du cadre institutionnel métropolitain censé réguler leurs relations de travail avec leur employeur. Autant, en effet, l'identité kanak trouve dans la Nouvelle-Calédonie d'après les accords de Nouméa à se faire reconnaître sur de nombreux terrains officiellement désignés comme « culturels », autant cette singularité est ignorée ou niée aussi bien par les syndicats patronaux que par les organisations syndicales en charge de la défense des intérêts des salariés, sur le terrain très politique de la régulation des rapports de travail. Cet article voudrait donc également s'interroger sur les multiples causes d'un tel aveuglement et pointer les difficultés à les en sortir auxquelles s'exposent les démarches scientifiques de recherches interculturelles.

Après avoir présenté dans un premier temps le contexte néo-calédonien et les données sur lesquelles nous appuierons notre analyse, nous montrerons dans un second temps comment le cadre institutionnel métropolitain est aujourd'hui, à dix-sept mille kilomètres de son contexte d'origine, réinterprété, notamment dans les secteurs employant une main-d'œuvre essentiellement kanak, tahitienne ou wallisienne. Nous nous interrogerons ensuite, dans un troisième temps, sur les raisons pour lesquelles le constat fait dans le cadre de notre recherche a pu – et à certains égards peut toujours – être largement ignoré ou refoulé par les tenants d'une culture dominante d'origine européenne, pénalisant ce faisant l'efficacité d'un système de régulation incapable de faire sens commun aux yeux

des différents protagonistes d'une société multiculturelle. Nous nous demanderons, enfin, en conclusion, quels enseignements tirés de l'analyse de la situation des relations de travail en Nouvelle-Calédonie peuvent s'appliquer, *mutatis mutandis*, aux enjeux de management – mais sans doute plus largement aux problématiques de l'intégration, dans nos sociétés européennes où se rencontrent désormais des cultures plus en plus diversifiées.

1. Le contexte de la recherche

1.1 L'introduction du cadre métropolitain en Nouvelle-Calédonie

Les rapports de travail en Nouvelle-Calédonie ont longtemps obéi aux régimes d'exception imposés aux bagnards et aux prisonniers politiques, aux Kanaks soumis au code de l'Indigénat ou aux Vietnamiens et Javanais recrutés sous contrat pour travailler dans les mines ou dans les domaines agricoles des colons. Seuls échappaient à ces formes iniques les marins, les ouvriers, les employés de commerce ou les salariés agricoles venus de Métropole pour s'établir sur un territoire dont les autorités politiques françaises encourageaient le peuplement. Encore faut-il noter ici que, sauf exceptions explicitement prévues dans les textes de lois, les avancées sociales progressivement conquises à partir de la fin du XIXe siècle étaient très partiellement transposées dans les territoires d'Outre-mer. Fondés dès le début du siècle, les premiers syndicats calédoniens sont organisés par métier autour de la défense des intérêts professionnels des adhérents, sans préoccupation particulière pour la cause des travailleurs indigènes – d'autant plus facilement que, relégués dans des réserves, ceux-ci sont tenus à l'écart d'un (très étroit) marché du travail.

Ce n'est qu'au sortir de la seconde guerre (Kurtovitch 2003) que le syndicalisme calédonien commence à assumer le rôle social et militant que la tradition politique métropolitaine accorde au syndicalisme. Aux logiques américaines du contrat, allemandes du consensus, les Français (d'Iribarne 1989) opposent, en métropole comme en Nouvelle-Calédonie, une logique du statut, conférant aux organisations syndicales des droits et des devoirs mais aussi l'obligation morale de se montrer à la hauteur de la noble mission constituant leur raison d'être.

> Les délégués syndicaux […] ont le monopole de la négociation collective dans l'entreprise […] parce que l'une des missions du syndicalisme est de permettre l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés. […] Il est donc logique que ce soient les syndicats qui engagent leur organisation en signant des accords collectifs puisqu'ils *sont* l'expression organisée des intérêts des salariés. (Thuderoz 2010)

Le syndicalisme calédonien milite alors en faveur de l'égalité des droits dans la Nouvelle-Calédonie postcoloniale de l'après seconde guerre mondiale comme l'exprime Henri Israel en conclusion de l'ouvrage qu'il a consacré à l'histoire du mouvement syndical en Nouvelle-Calédonie :

> Ce siècle d'histoire sociale et syndicale a mis sur le devant de la scène des hommes et des femmes déterminés et généreux qui, trop souvent, ont sacrifié leur carrière pour parvenir à plus de justice sociale. Ils ont su créer des organismes de protection sociale, d'aide au logement, lutté pour l'égalité des salaires quelles que soient l'origine, l'ethnie ou la culture des travailleurs. (Israel 2008)

Il n'en reste pas moins dispersé, les logiques métropolitaines de division idéologique et catégorielle du syndicalisme métropolitain ayant trouvé aisément à se reproduire dans le contexte insulaire calédonien, déjà marqué par de fortes rivalités politiques internes qui trouveront là un terrain supplémentaire d'expression.

1.2 L'entrée tardive des Océaniens sur le marché du travail calédonien

L'abrogation du code de l'indigénat, l'accès à la citoyenneté française, puis plus tard à l'enseignement secondaire, préparent les nouvelles générations océaniennes à entrer progressivement sur le marché du travail où elles commencent par occuper les postes d'exécution notamment dans les secteurs de la mine, du bâtiment et du tourisme restauration. L'accès à l'éducation progressivement ouvert aux Kanaks, à partir des années cinquante, précédera leur entrée dans le monde du travail comme dans celui du syndicalisme qui les intégrera peu à peu dans ses structures, longtemps dans des rôles d'adjoint plutôt que de leader.

Cet accès à l'emploi salarié s'effectue à la fois dans un secteur public qui représente en Nouvelle-Calédonie environ la moitié des emplois et dans un secteur privé constitué majoritairement de petites et moyennes entreprises, souvent créées par des métropolitains et généralement dénué de présence syndicale. La montée, tardive en Nouvelle-Calédonie, de la revendication indépendantiste trouve un prolongement syndical avec la création en 1981 de premiers syndicats affichant comme objectif la promotion sociale des employés kanaks à travers la revendication dite de rééquilibrage militant en faveur de l'accès de davantage de Kanaks à des postes de responsabilités au sein des entreprises et des administrations. De fait, le monde du travail reproduit, parfois jusqu'à la caricature, les hiérarchies sociales existantes, plaçant des Métropolitains aux postes de responsabilités, les Calédoniens d'origine européenne dans les positions intermédiaires et les Océaniens, Kanaks, Wallisiens et Tahitiens dans les fonctions d'exécution, notamment dans les mines, le bâtiment et le secteur touristique.

Les années quatre-vingt sont marquées par une montée des tensions intercommunautaires culminant avec ce que les Calédoniens appellent aujourd'hui « les Événements », qui conduiront, au sortir de la tragédie d'Ouvéa, aux accords de Matignon en 1988 puis dix ans plus tard à ceux de Nouméa, accentuant l'autonomie du territoire dans plusieurs domaines – incluant l'économie, le travail et l'emploi – et ouvrant une période transitoire vers un futur référendum donnant accès à l'indépendance (si celle-ci est voulue par une majorité de Calédoniens). On assiste alors, dans la décennie qui suit, à une forte croissance de l'économie locale, favorisée par le boom du nickel, principale richesse du territoire, doublée d'une conflictualité sociale croissante nourrie par des revendications en matière de salaires, de promotion sociale mais aussi par la non-résolution de litiges individuels aboutissant à des conflits collectifs prolongés capables de trouver, en dehors de l'entreprise qui les a vus naître, des soutiens politiques propres à paralyser des secteurs entiers de l'économie locale.

1.3 La recherche

C'est dans ce contexte que la direction du travail obtient du gouvernement calédonien les moyens nécessaires pour engager une somme d'actions destinées

à analyser de façon plus approfondie les formes et les causes de cette conflictualité sociale et surtout réunir l'ensemble des partenaires sociaux en vue de dégager des pistes d'action susceptibles de revitaliser un dialogue social moribond. Les résultats et analyses présentés dans cet article, examinant plus particulièrement les formes prises par les rapports de travail et leur régulation dans les entreprises de main-d'œuvre employant essentiellement une main-d'œuvre océanienne, en sont issus. Un ouvrage (Segal 2009) a présenté localement l'ensemble des résultats à l'ensemble des parties prenantes.

La recherche

La recherche qui est à la source du présent article s'est déroulée entre 2007 et 2008. Elle a porté sur 10 entreprises du secteur privé, 5 de petite ou moyenne taille à l'échelle du territoire (de 10 à 30 salariés) et 5 grandes entreprises du secteur privé employant de 100 à 300 salariés. L'échantillon d'entreprises couvre les principaux secteurs d'activité de l'économie calédonienne (mines, bâtiment, transport, hôtellerie-restauration, banques, services aux entreprises). 70 entretiens individuels ont été réalisés au sein d'un échantillon incluant l'ensemble des communautés ethniques du territoire et les différents niveaux de qualification. Ces entretiens ont été complétés par une trentaine d'entretiens auprès des principaux responsables économiques et syndicaux du territoire.

2. La réinterprétation océanienne du cadre métropolitain

2.1 L'entreprise occidentale, espace à la fois ouvert et fermé

Meurtrie par les méfaits d'un siècle de colonisation particulièrement sauvage, la société kanak apparaît aujourd'hui particulièrement affaiblie, divisée et soucieuse de sa pérennité culturelle, les transmissions entre générations s'effectuant de plus en plus difficilement et où les jeunes aspirent plus souvent à une existence en milieu urbain, en dépit du chômage et de la précarité sociale qui s'y rencontrent, qu'en tribu. L'entreprise « à l'occidentale » pourrait apparaître dans ce contexte comme un espace de promotion sociale et d'émancipation vis-à-vis de l'autorité parfois pesante des anciens ou vis-à-vis de l'assignation à une place et à un rang social reçu à la naissance. Encore conviendrait-il, et c'est précisément là que le bât blesse, d'y être bien accueilli, guidé dans l'apprentissage des règles et des codes de fonctionnement, bien différents de ceux de la tribu, conditions rarement remplies dans les entreprises locales.

Encore et surtout faudrait-il disposer des atouts pour réussir à s'y faire reconnaître, à travers l'acquisition préalable non seulement de diplômes scolaires mais encore de la confiance en soi requise pour persévérer au-delà de la difficulté incontournable des premiers apprentissages. Sur ces deux terrains, les échecs de l'appareil scolaire calédonien handicapent lourdement la réussite professionnelle de jeunes Kanaks qui, de ce fait, se trouvent relégués au moment de leur entrée sur le marché du travail dans des emplois faiblement qualifiés et faiblement rémunérés. Pire encore, ces handicaps initiaux réduisent durablement

les opportunités de promotion sociale des jeunes Océaniens dans un monde professionnel régi par les critères de compétence et d'autonomie professionnelles importés de Métropole et regardés comme incontournables par l'ensemble des acteurs locaux de culture européenne.

2.2 L'entreprise occidentale, espace de désocialisation

L'entreprise à l'occidentale constitue une réalité profondément dépaysante pour les Océaniens. L'expression « société anonyme » serait intraduisible dans l'univers relationnel océanien. Les impératifs abstraits qui, dans les repères occidentaux, doivent guider l'action professionnelle, entrent en contradiction profonde avec les repères culturels des Océaniens. Pour ces derniers, le rapport personnel existant entre celui qui donne l'instruction et celui qui l'exécute est primordial, inscrit dans une réciprocité qui les engage mutuellement, dans un lien social qui demande à être entretenu et enrichi de façon continue :

> Dans le monde kanak traditionnel, les rapports statutaires (chefs-sujets, ainés-cadets) sont pensés et vécus sur le mode de l'échange. Ce sont des rapports de personne à personne qu'il faut nourrir de respect mutuel et d'un flux permanent de dons réciproques (nourriture, richesses, paroles, services). (Godin 2009)

Le caractère impersonnel du règlement intérieur à l'aune duquel doivent être sanctionnés les écarts à la règle, indépendamment des circonstances et surtout du profil de celui qui est jugé, ne peut que heurter la sensibilité de ceux qui ont été traités, depuis le jour de leur naissance, en tant que personnes sociales inscrites dans un réseau social leur conférant identité, respect et appartenance à une communauté.

Point de cérémonie coutumière pour accueillir le nouvel arrivant, point d'espace de parole pour trouver sa place en tant que membre à part entière de son groupe d'appartenance. Point d'échanges personnalisés, sauf exception dans le cadre de petites et moyennes entreprises au patron acculturé au monde océanien, entre le chef d'entreprise et ses employés, les largesses du premier prenant forme de prêt financier ou d'autorisation d'absences circonstanciées, ouvrant la voie à des formes sincères de réciprocité de la part d'employés océaniens plus à l'aise dans ce type de relations que dans la codification occidentale séparant franchement travail et hors-travail et limitant explicitement la dépendance de l'employé envers son employeur en formalisant précisément le périmètre juridique de sa subordination. À l'exact opposé de cette reconnaissance attendue de sa personne et de la confirmation attendue de son inscription intangible dans un réseau social, le jeune employé kanak est en droit de craindre la conjugaison redoutable d'un anonymat jusqu'ici inconnu (*a fortiori* s'il est conduit à exercer un travail isolé) et d'une crainte de se trouver puni, éventuellement chassé, s'il a enfreint des règles internes, telles la présence, la ponctualité et la probité, qui ne souffrent aucune exception, là où, dans un contexte coutumier, leur violation serait examinée en tenant compte de l'ensemble des éléments qui ont conduit à les enfreindre.

2.3 Le syndicat comme espace de re-socialisation

En adhérant à un syndicat, le nouvel embauché peut trouver des éléments de réponses efficaces et riches de sens à ce dépaysement comme à cette insécurité

qui menacent celui qui pénètre un monde aussi culturellement différent de celui dont il était jusqu'ici familier. Cela vaut tout particulièrement dans les mondes professionnels où, comme dans les mines ou le bâtiment, les Océaniens sont largement majoritaires, disposant localement d'une organisation syndicale façonnée non pas sur le modèle importé de métropole (modèle présent dans les secteurs comme la banque où les salariés de culture européenne sont majoritaires).

Accès à une identité sociale et à une protection en tant que membre avec notamment la possibilité de participer aux assemblées où circule la parole, contrairement aux représentations qu'en donnent les Européens voyant dans l'adhérent de base un « mouton » suivant aveuglément son leader « prêt à se jeter à la mer si l'autre le lui demandait ». L'engagement sans faille des adhérents s'inscrit dans un autre registre, celui de la réciprocité et du lien entre la personne du leader et celle de l'adhérent (selon des formes homologues à celle qu'on peut voir fonctionner dans les PME ente un patron ayant su s'acculturer au contexte océanien et ses salariés)

Relation d'échange personnel selon un modèle familier avec le leader syndical, généralement choisi sur la base des atouts coutumiers dont il dispose hors de l'entreprise, incarnation non pas de la figure métropolitaine du progressiste visionnaire, altruiste et désintéressée mais bien du guerrier utilisant sa force physique, son courage et sa détermination pour défendre ceux de son clan. Dans cette représentation, le fait de ne pas omettre de placer tout en haut des revendications du syndicat les demandes de promotion professionnelle du leader n'a rien d'incongru ou de choquant, s'inscrivant aisément dans un imaginaire politique engageant à honorer celui qui a su mener ses troupes à la victoire.

3. Un impact spectaculaire sur les relations sociales dans l'entreprise

3.1 L'ouverture à la concurrence des postes de délégués

Réinterprétés en termes de postes de pouvoir, les postes de représentants du personnel font l'objet d'une forte convoitise de la part des employés océaniens. Ces derniers, loin d'y voir une charge civique imposant de consacrer du temps pour faire fonctionner les conquêtes sociales qu'ont pu représenter historiquement les institutions représentatives du personnel, analysent la position correspondante comme une forme de notabilisation interne offrant, à qui est capable de la conquérir grâce à son ascendant sur ses camarades de travail, de solides protections et de réelles possibilités de promotion professionnelle. Disposer d'atouts coutumiers dans la hiérarchie sociale kanak constitue, comme en politique, un tremplin efficace pour accéder à ses fonctions.

« Je pense que savoir prendre la parole, explique un responsable syndical travaillant dans les mines, ça me vient de mon père qui est un responsable coutumier. J'étais toujours dans les cérémonies, tout ça, dans des réunions. Et ça a évolué vers le syndicat. »

L'affiliation à une confédération syndicale n'est bien souvent qu'affaire d'opportunités et de circonstances plutôt que d'engagement idéologique. En cas de conflit avec la fédération d'appartenance, il n'est pas rare de voir un leader syndical changer d'affiliation en amenant avec lui « ses » adhérents, au sens littéral du terme tant la raison d'être de leur syndicalisation renvoie à l'entretien d'un lien de fidélité personnelle avec « leur » délégué.

3.2 Des cahiers de revendications ouvertement clientélistes

La force de ce lien liant adhérent et délégué impose au syndicat local de défendre jusqu'au bout leurs adhérents, quand ceux-ci se sont mis en difficulté pour avoir enfreint les règles « anonymes » de l'entreprise, en même temps qu'il oblige les adhérents à suivre les mots d'ordre de leur leader et à lui apporter un soutien sans faille en cas de conflit, au risque, à refuser de le faire, de perdre le bénéfice de cette resocialisation syndicale. Beaucoup de conflits locaux trouvent là leur origine et peuvent prendre des proportions totalement inattendues dès lors que la lecture faite du conflit par les employés, oubliant rapidement les raisons individuelles de son déclenchement, se transforme en une bataille engageant l'organisation syndicale tout entière, justifiant l'engagement entier de chacun de ses membres.

Ce lien exclusif et singulier explique aussi l'expression de cahiers de revendications rédigés séparément par chacun des syndicats ayant conquis des sièges de délégués, chacun de ces cahiers mettant en avant les diverses demandes de leurs seuls adhérents, plaçant en première ligne celles du délégué lui-même. « Leurs revendications – déclare un leader syndical parlant du syndicat concurrent – honnêtement je ne les connais pas. Je ne leur ai jamais demandé et lui (l'autre leader) fait de même. » Le cadre métropolitain est ainsi détourné profondément de sa vocation initiale au profit de ce que les Métropolitains assimileront volontiers à une forme caricaturale de clientélisme, sans voir que cette façon d'agir apparaît à beaucoup d'Océaniens – et en particulier à ceux qui ne sont que faiblement familiarisés avec le monde des Blancs, comme tout à fait légitime. Quand bien même les autres syndiqués verront dans ces pratiques un dévouement au profit d'intérêts très particuliers d'un cadre censé se soucier d'intérêts collectifs, les voilà rapidement conduits à aligner leurs pratiques sur celles de leurs concurrents au risque de perdre leurs adhérents. Dans la représentation partagée faisant des délégués des postes de notables protégés, ceux qui dans ce type d'univers professionnel adopteraient une autre ligne sacrifieraient leurs chances de se voir élus la fois suivante.

Pareille situation place le chef d'entreprise dans une situation très délicate. « Si j'accepte de négocier seulement pour tes adhérents – dit un DRH à un des responsables syndicaux de son entreprise –, demain j'ai tous les autres qui déboulent dans mon bureau ! » Ce qui a été accordé à l'un des syndicats est en effet étroitement surveillé par l'autre et devra donner matière à compensation et rééquilibrage interne, le dirigeant étant, généralement à son insu, placé dans une fonction arbitrale garante de l'équilibre interne entre les « clans » à l'image du rôle politique conciliateur attendu du chef océanien. C'est plus particulièrement l'attribution déséquilibrée des promotions internes qui est susceptible de mettre le feu aux poudres. À oublier ce rôle, notamment en s'alliant avec le plus modéré des syndicats contre le plus radical, le chef d'entreprise s'expose à voir les conflits redoubler d'intensité comme a pu l'illustrer dans les années 2000 la succession de conflits sociaux prolongés dans certaines entreprises calédoniennes.

4. Des formes explicables – mais problématiques – de méconnaissance interculturelle

4.1 Des syndicats qui soient de vrais syndicats !

Loin de susciter les questions qui mériteraient d'être posées à propos de la pertinence locale d'un dispositif transplanté à 17 000 km de son contexte d'origine, ces réinterprétations locales suscitent de très vives réactions chez la plupart des Calédoniens de culture européenne, nombreux à considérer qu'il s'agit là d'un dévoiement sacrilège d'un cadre institutionnel regardé non pas comme le produit singulier d'une culture singulière mais bien comme un universel auquel il est légitime de convertir ceux qui n'auraient pas su ou pas voulu en faire le « bon usage ». L'affirmation paraît d'autant plus surprenante que la capacité du modèle français de relations professionnelles à produire des régulations socialement justes et économiquement efficaces est régulièrement mise en doute, notamment si on la compare à celle de nos voisins allemands. Rares sont ceux qui mesurent, dans le paysage local où la culture européenne domine totalement l'expression publique et les médias, le caractère ethnocentrique de la proposition, reprise comme un leitmotiv par les dirigeants d'entreprise, « il nous faudrait des syndicats qui soient de vrais syndicats ».

La reconnaissance du fait culturel kanak a pourtant sérieusement progressé en Nouvelle-Calédonie au cours des deux dernières décennies, derrière la signature des accords de Matignon puis de Nouméa. Mais l'idée que ce particularisme culturel puisse gagner l'univers moderne – regardé comme européen – des entreprises semble avoir été totalement ignorée des acteurs locaux. Tous, ou presque, acceptent comme une évidence le fait qu'une entreprise locale ne saurait être gérée sérieusement autrement qu'en France, la situation (pourtant controversée) prévalant en Métropole continuant à tenir lieu de repère. C'est notamment au nom des valeurs de compétences professionnelles que les revendications de « rééquilibrage » dans l'accès aux responsabilités mises en avant par les syndicats se réclamant de la cause kanak sont regardées comme injustes et inacceptables par les autres organisations syndicales, les Calédoniens d'origine européenne et les autres Océaniens faisant souvent cause commune. « Dans les strates intermédiaires, raconte un cadre calédonien d'origine européenne d'une entreprise de transport à direction océanienne, on disait : "Les Kanaks, on n'en veut pas ! Ils ne savent pas." C'était modéré dans la forme mais sur le fond, c'était d'une rare violence. » C'est en référence aux valeurs d'intérêt général et de désintéressement que les demandes de promotion professionnelle des délégués, dans lesquelles les syndiqués océaniens voient plutôt une forme de reconnaissance accordée au collectif qu'ils forment, sont désignées comme des dévoiements scandaleux du cadre existant.

4.2 La prégnance des explications concurrentes

Cette absence de prise en compte des relectures océaniennes du cadre métropolitain et la faible reconnaissance de leur impact sur les difficultés rencontrées dans la construction d'un dialogue social efficace au sein des entreprises calédoniennes n'ont pas pour seule cause la méconnaissance des réalités élémentaires du fonctionnement social de ces entités, qui, faute d'accès au terrain et de moyens, n'avaient jamais fait l'objet d'études approfondies avant notre recher-

che. Elle trouve aussi sa source dans la prégnance, évidente aux yeux de l'ensemble des observateurs, d'autres facteurs, historiques, économiques et sociaux à même de rendre compte du niveau particulièrement élevé de conflictualité sociale.

Impossible, en effet, d'ignorer les effets dévastateurs sur la société kanak de près d'un siècle de colonisation culturellement destructrice – même si le préambule des accords de Nouméa (Christnacht, 2004) évoque les ombres et les lumières de la colonisation – ou le caractère ouvertement inégal du partage des richesses dans une société calédonienne où les écarts de fortune et de revenus sont particulièrement marqués. Difficile, également, de ne pas reconnaître l'impact de la croissance forte qu'a connue, grâce au nickel, l'économie calédonienne sur l'expression de revendications salariales attisées par le niveau élevé du coût de la vie. Ce serait, en somme, l'absence – et non la présence – d'une conflictualité sociale (Bensa 1995) qui pourrait faire énigme. Sans se désolidariser d'une virgule de ces explications macro-économiques et macro-sociales, force est pourtant de reconnaître la disparité des situations locales observables au sein des entreprises calédoniennes.

4.3 La théorie de l'apprentissage et le credo de la formation

Alors que les compétences de l'ancienne administration du travail ont été transférées au gouvernement calédonien depuis la signature des accords de Nouméa en 1998, l'opinion locale continue très majoritairement à penser que la priorité du moment est de former patrons et syndicalistes locaux au bon usage du cadre légal actuel sans jamais interroger la pertinence de sa transplantation dans un environnement culturel profondément différent. La méconnaissance des règles juridiques existantes alimente, il est vrai, certains conflits qu'un effort de formation des partenaires sociaux aurait sans doute pu prévenir. Mais l'effort nécessaire ainsi réalisé n'ouvre aucune perspective nouvelle dans la construction d'un dialogue social plus fructueux. Il est même susceptible de figer en normes intangibles un cadre institutionnel qui mériterait, à l'inverse, d'être questionné. Négligeant d'accorder l'attention qu'elles méritent aux entreprises qui parviennent à gérer honorablement les tensions économiques et sociales qui les traversent en réinterprétant les rôles et en élaborant de nouvelles pratiques en matière de dialogue social, les élites locales, qu'elles soient économiques, politiques, administratives, médiatiques ou (hélas !) syndicales, continuent de regarder le cadre métropolitain comme un « déjà là » d'évidence, sans mesurer à quel point les évidences en cause sont loin d'être localement partagées.

Le parallèle est ici frappant avec les approches les plus couramment développées au sein des filiales étrangères des entreprises internationales qui, confrontées à leur nouvelle diversité culturelle, font plus souvent le choix de chercher à « convertir » les locaux à leurs propres normes, pratiques et valeurs que de se confronter à une analyse approfondie des réinterprétations locales du cadre intellectuel qui les guident (d'Iribarne *et alii* 1998). Et ce qui s'applique à la gestion des relations professionnelles s'applique aussi bien, en Nouvelle-Calédonie comme ailleurs, à d'autres domaines de la gestion des entreprises comme la sécurité, la qualité ou le contrôle de gestion. L'ethnocentrisme des puissances dominantes, encouragé par la difficulté des dominés s'en tenant plus

souvent au retrait qu'à la confrontation, et plus rarement encore à la prise de parole, est loin d'être circonscrit à la Nouvelle-Calédonie dont on peut seulement souligner, à cet égard, le caractère exemplaire et démonstratif de l'impact sur le fonctionnement des organisations d'une telle méconnaissance.

Conclusion

Plusieurs enseignements de portée plus générale peuvent être tirés de notre cas calédonien.

Le premier, qui ne peut manquer d'interpeller toutes nos sociétés européennes devenues au fil des années de plus en plus multiculturelles, désigne le monde du travail – auquel il conviendrait d'ajouter l'école – comme un espace privilégié de rencontres entre les cultures et, à ce titre, comme un espace d'apprentissage et potentiellement d'intercompréhension autant que d'évitement, de refoulement ou de conflits entre les repères culturels des différentes parties prenantes.

Second enseignement, la difficulté de toute analyse culturelle à isoler les dimensions qu'elle étudie de l'enchevêtrement des autres facteurs, économiques, sociaux, historiques, pesant sur le phénomène étudié. La conflictualité sociale calédonienne représente à cet égard un cas d'école. Bien des observateurs des relations de travail pourront trouver marginales les dimensions interculturelles présentées dans ce papier, au regard du poids des inégalités économiques et sociales ou de l'histoire du pays. Les acteurs directement impliqués dans la gestion des relations professionnelles à l'échelle d'une entreprise calédonienne n'ont pourtant ni la capacité d'effacer ce qu'il est convenu d'appeler « les blessures de l'histoire », ni de corriger, par leurs décisions, les inégalités criantes qui subsistent deux générations après l'abandon du statut colonial du territoire. Ils peuvent, en revanche, être sensibilisés à l'existence locale d'une pluralité de lectures des pratiques de gestion qu'ils adoptent, ouvrant la voie à l'ouverture d'un processus de dialogue interculturel qui seul serait, à notre sens, à même d'apporter des réponses respectueuses et efficaces (efficaces parce que respectueuses) à la complexité de la situation.

Troisième et dernier enseignement, mais non le moindre pour la recherche en management interculturel qui réunit les participants à ce colloque, la difficulté de telles analyses à susciter, au-delà de l'excellent accueil qui leur a été localement réservé par l'ensemble des parties prenantes et des communautés calédoniennes, un début de commencement de transformations des pratiques, à commencer par celles destinées à préparer les acteurs du dialogue social à travailler plus efficacement ensemble. L'impératif de réflexivité oblige le chercheur à s'interroger sur les limites de son propre travail. Celui-ci nous parait, *a posteriori*, avoir fortement sous-estimé la puissance des mécanismes d'évitement comme mode de régulation, au sein de la société calédonienne (mais peut-être pourrions-nous étendre l'argument à la situation toujours problématique de la jeunesse des quartiers dits sensibles en Métropole) d'enjeux sociaux regardés comme d'une complexité décourageante. Sauf à être en mesure de proposer, de façon très concrète, des étapes propres à produire des améliorations, même limitées, de la situation, la recherche en management interculturel s'expose à rencontrer de sérieuses difficultés à se faire entendre.

Références

Bensa, A. (1995). *Chroniques kanak. L'ethnologie en marche,* revue *Ethnies* documents, n° 18-19.

Christnacht, A. (2004). *La Nouvelle-Calédonie*. Paris : La Documentation française.

Kurtovitch, I. (2003). « Craintes et espoir de la généralisation de l'accès à la citoyenneté française ». *Revue juridique de l'Université de Nouvelle-Calédonie*.

d'Iribarne, P. (1989), *La Logique de l'honneur*. Paris : Le Seuil.

d'Iribarne, P., Henry, A., Segal J.-P., Chevrier S. & Globokar T. (1998). *Cultures et mondialisation*. Paris : Le Seuil.

Israel, H. (2007) *Une Histoire du mouvement syndical en Nouvelle-Calédonie*. Ile de lumière.

Godin, P. (2009). Préface au *Monde du travail au cœur du destin commun*. Nouméa : DTE.

Segal J.-P. (2009). *Le Monde du travail au cœur du destin commun. Employeurs, syndicats, salariés*. Nouméa : DTE.

Segal, J.-P. (2011, à paraître). *Introduire la dimension culturelle dans la gestion de la sécurité*. Actes du Colloque Jacques Cartier. EM Lyon.

Thuderoz, C. (2010). *Guide pratique de la négociation collective en Nouvelle-Calédonie*. Nouméa : DTE.

Interculturel et didactique du français langue étrangère et seconde

Danielle JOSÈPHE
Doctorante en Sciences du langage, Paris Ouest & UMR 7114 Modyco

> « Interculturelle est l'attitude qui consiste à construire entre des cultures différentes des relations de réciprocité, c'est-à-dire de connaissance mutuelle, "connaissance" étant pris ici au sens de saisie des lois de fonctionnement de chacune des cultures considérées. »
>
> L. Porcher (1986), « Interrogations finales », p. 128.

La notion d'« interculturel », qui a pris naissance et s'est développée dans le champ de la didactique et de la pédagogie des langues vivantes, est aujourd'hui opérationnelle dans des secteurs divers, tels l'entreprise ou la communication internationale, et interroge tous les acteurs sociaux appelés à fréquenter d'autres personnes issues d'une langue et d'une culture différentes des leurs.

La généralisation des échanges économiques et commerciaux, de même que les flux migratoires et les mouvements croissants des populations, ont rendu nécessaire la prise en compte de la langue et/ou de la culture de l'Autre et de sa différence : la diversité culturelle est désormais une donnée que s'efforcent d'assumer aussi bien les pédagogues, dans leurs pratiques, que tous ceux qui sont amenés à communiquer, travailler ou négocier avec des partenaires de culture différente.

Ce n'est ainsi pas un hasard, mais la conséquence d'une importance devenue incontournable, si les états membres de l'Union européenne ont proclamé l'année 2008 « *Année du dialogue interculturel* » : l'élargissement de l'Europe et, plus généralement, la mondialisation ont placé au cœur des échanges de toute nature la diversité culturelle et son corollaire, l'approche interculturelle. L'établissement d'échanges sociaux et individuels féconds donc harmonieux présuppose le respect des us et coutumes de tous les partenaires.

Naissance d'une notion : « l'interculturel »

En didactique du français langue étrangère comme en didactique des langues et des cultures, le terme *interculturel* fait son apparition, dans le contexte scolaire, au début des années 1970 : il s'agit de prendre en compte, dans le parcours scolaire des enfants d'origine étrangère issus de l'immigration, leur langue et leur culture d'origine : « Il devenait, de plus en plus clair aux regards progressistes que, comme la société, la citadelle scolaire devenait multiculturelle et qu'il incombait à cette institution de faire participer tous et toutes à une même référence culturelle sans que chacun perde de vue la sienne propre » (*Dictionnaire de didactique du Français langue étrangère et seconde,* p. 136).

Le terme fait florès vers 1980 avec le *Niveau seuil* qui promeut une approche communicative fondée sur la maîtrise d'un certain nombre d'actes de paroles (ou fonctions communicatives) : élaboré en 1976 dans le cadre des projets « Langues vivantes » du Conseil de l'Europe, à la suite du *Threshold Level* pour l'anglais en 1975, le *Niveau seuil* pour le français réfère à un objectif d'apprentissage à partir duquel le locuteur a la compétence suffisante (le « niveau seuil ») pour mener à bien et de façon autonome une communication en français – au-delà de l'élémentaire *niveau de survie.*

D'autres facteurs ont favorisé la prise en compte de l'interculturel dans la didactique des langues, entre autres :

– d'une part la promotion et la reconnaissance par l'Europe du « plurilinguisme » comme composante essentielle de son identité (par opposition à l'unilinguisme caractérisant la fédération américaine). Les politiques linguistiques du Conseil de l'Europe pour une Europe multilingue et multiculturelle (1997-2001), à la suite du second Sommet du Conseil de l'Europe (1997), se sont, en effet, donné pour objectif de promouvoir :

  • le plurilinguisme : tous les citoyens européens ont le droit d'acquérir un niveau de compétence communicative dans plusieurs langues, et ce, tout au long de leur vie, en fonction de leurs besoins ;

  • la diversité linguistique : l'Europe est un continent multilingue et toutes ses langues ont la même valeur en tant que moyens de communication et d'expression d'une identité. Les Conventions du Conseil de l'Europe garantissent le droit d'utiliser et d'apprendre les langues ;

  • la compréhension mutuelle : la communication interculturelle et l'acceptation des différences culturelles reposent fortement sur la possibilité d'apprendre d'autres langues. L'année 2001 « Année européenne des langues » a concrétisé le projet, initié en 1997, avec le lancement officiel du CECR (Cadre européen commun pour les langues) et du *Portfolio européen des langues*, outil d'autoévaluation des apprenants. De nombreux pays européens ont, depuis, réformé leur enseignement des langues et mis en place de nouveaux programmes ;

– d'autre part l'émergence de la francophonie institutionnelle accompagnée de la revendication du droit à la différence devant l'homogénéisation culturelle. Deux initiatives qui ont fait date : l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), qui prône l'approfondissement de la démocratie et de l'État de droit au sein de l'espace francophone, a, lors du Sommet de Ouagadougou en novembre 2004, fait la promotion de la diversité linguistique et culturelle. Le XIe Congrès mondial des professeurs de français « le français, défi de la diversité », qui s'est tenu à Atlanta en 2004, a, lui aussi, consacré ses travaux aux thématiques de l'identité et de la diversité linguistique et culturelle, de l'intercompréhension, contre point à l'uniformisation et à la pensée unique ;

– enfin, la valorisation des langues et/ou cultures minoritaires, et des langues et/ou cultures régionales adossées aux cultures nationales, qui s'ensuit logiquement. Certes, la France n'a pas ratifié la Charte européenne des langues régionales et minoritaires, suite à une décision du Conseil constitutionnel estimant en juin 1999 que la Charte était contraire à l'article 2 de la Consti-

tution qui stipule que « la langue de la République est le français ». Cependant un nouvel article (2008) a été ajouté à la Constitution, l'article 75, qui stipule que « les langues régionales appartiennent au patrimoine de la France ». Notons que le Symposium international sur l'interculturalisme : Dialogue Québec-Europe, qui s'est tenu à Montréal du 25 au 27 mai 2011 en collaboration avec les Expert-e-s du Conseil de l'Europe a eu, entre autres, pour objectif de valoriser les cultures minoritaires :

> Dans les contextes de dualité majorité-minorités : approfondir la réflexion sur la façon d'assurer à la fois la continuité de l'identité ou de la culture majoritaire (dite parfois « fondatrice ») et le respect des cultures minoritaires. Dans les situations de bi- ou de multi-polarité (pensons à la Belgique ou à la Suisse) : concevoir des modes d'articulation et de conjonction des cultures constituantes.

L'interculturel, cependant, ne pénètre que lentement et difficilement les pratiques effectives dans la didactique des langues, car la linguistique, telle qu'elle domine les sciences humaines et sociales dans les années soixante-dix, privilégie les modèles abstraits, voire mathématiques, donc neutralise les variables individuelles et sociales et, *a fortiori*, culturelles – la « pédagogie » est affaire d'ignorants ou d'incompétents scientifiquement (v. J.-C. Milner, 1984, *De l'Ecole* ; l'auteur confirme ses prises de position dans la réédition de 2009).

Les effets de cette domination d'une certaine conception de ce qui est « scientifique », donc seul digne d'être considéré (ce qui a un impact sur les formations dispensées et sur les travaux de recherche, les instances n'évaluant qu'au nom de la « vraie » science, ce qui conditionne la carrière de tous les enseignants, chercheurs et enseignants-chercheurs), s'objectivent dans le champ de la didactique des langues étrangères en particulier

- dans l'appellation *linguistique appliquée* prônée par le CLAB (« Centre de linguistique appliquée de Besançon »), qui plaçait en première place la langue et rejetait à la périphérie la civilisation ;
- dans la conception des manuels qui se construisent en fonction d'une progression uniquement linguistique et non culturelle ;
- dans l'association des termes et leur place dans l'activité pédagogique : par exemple, « culture-civilisation étrangère » ne figurait qu'en termes de support (prétexte à une observation, à un exercice) ; or un support ne peut cautionner une démarche.

Interculturel et multiculturel

« Interculturel » ne doit pas être confondu avec « multiculturel ». Martine Abdallah-Prétceille distingue ainsi l'« interculturel » : « construction susceptible de favoriser la compréhension des problèmes sociaux et éducatifs, en liaison avec la diversité culturelle », du « multiculturel » qui n'a pas de visée éducative mais qui reconnaît « la pluralité des groupes » et veut « éviter l'éclatement des groupes » (1992 : 36-37).

Absent du mot *multiculturel*, c'est le préfixe *inter-* qui fonde l'échange et la réciprocité : si *multiculturel* reconnaît la pluralité des cultures, « l'interculturalisme affirm[e] que l'important [est] le préfixe *inter-*, qui permet de dépasser le multiculturel. L'interculturel, en effet, suppose l'échange entre les différentes cultures, l'articulation, les connexions, les enrichissements mutuels » (Cuq

2006 : 136). Sauf à créer une langue commune fonctionnant comme synthèse de tous les idiomes d'un ensemble (cela existe : l'espéranto en est un exemple), le multilinguisme reste la coexistence de langues différentes gardant chacune son identité (son correspondant étant le multiculturel) tandis que l'interculturel croit en des passages alimentant l'élaboration d'une culture commune.

L'interculturel et l'enseignement des langues vivantes

L'approche interculturelle implique donc le dialogue, la connaissance mutuelle et l'éducation à l'altérité. Sensibiliser à l'altérité en didactique du français langue étrangère, c'est par conséquent fournir à l'apprenant les outils pertinents pour qu'il admette que l'autre, même s'il apparaît comme différent, est un autre lui-même égal en dignité et en responsabilité.

Le professeur de français langue étrangère, natif ou enseignant étranger, ne doit ainsi plus seulement enseigner, pour le premier sa langue et sa culture d'origine, et, pour le premier et le second, la langue française et les cultures francophones diverses qui font corps avec elle ; il doit aussi prendre en compte la culture d'origine de l'apprenant en valorisant les interactions entre la culture de ce dernier, la culture-source, laquelle ne doit pas être ignorée de lui, et la culture-cible – celle qu'on cherche à lui faire acquérir. La pédagogie interculturelle n'est alors plus seulement programmée à destination des migrants de culture différente et/ou minoritaire ; dans un souci de réciprocité et de promotion égale des cultures, elle s'adresse à tous : « L'interculturalisme repose sur le principe fondamental que les cultures sont égales en dignité et que, sur le plan éthique, elles doivent être comme telles dans le respect mutuel. Concrètement, en revanche, leur puissance est différente et, dans leurs rapports de force, les minorités se trouvent fréquemment réduites au silence. L'interculturel, dès lors, devient une revendication, une lutte et, de ce point de vue, c'est bien qu'il tienne le haut du pavé » (*ibid.* : 137).

Dispositions institutionnelles / Instructions Officielles en France

C'est ainsi que des outils ont été forgés pour gérer l'intégration des différences culturelles dans les cursus scolaires : dans les rectorats sont implantés, en 1975, des « CEFISEM » (Centres d'études pour la formation et l'information sur la scolarisation des enfants de migrants), depuis remplacés par les « CASNAV » (Centre Académique pour la Scolarisation des élèves Nouveaux Arrivants et des enfants du Voyage) qui gèrent, dans l'enseignement élémentaire, les CLIN (classes d'initiation) et, dans l'enseignement secondaire, les CLAD (classes d'adaptation). Placés sous l'autorité des Recteurs d'Académies, les CASNAV sont un réseau national de services académiques, mis progressivement en place par le Ministre de l'éducation nationale depuis 1975 (circulaire N° 2002-102 du 25 avril 2202).

Sont dorénavant créés des programmes et des outils pédagogiques s'appuyant sur la grande diversité culturelle et linguistique des nouveaux apprenants de français langue étrangère / langue seconde – le français est aussi langue d'enseignement. Cette approche, qui ne rejette pas dans l'ombre et dans l'oubli la culture d'origine des apprenants, doit pouvoir mener avec succès l'intégration culturelle et linguistique des publics concernés. Citons, pour exemple, les publications suivantes des CASNAV (Site Internet : les 30 dernières publications – CASNAV – Pédagogie – Académie de Poitiers) : *Les sons*

et leurs graphies (2010), *Phonologie* (2010), *Difficultés d'apprentissage du français pour les nouveaux arrivants* (2009*), Apprendre le français en classe d'accueil des lycées professionnels (2005), Enseigner les mathématiques à des élèves non francophones, des outils français-maths (2004),* etc., qui sont autant d'outils, à destination des professeurs de FLS (français langue seconde), qui permettent de prendre en compte les difficultés d'apprentissage du français par les nouveaux arrivants en fonction de leur langue d'origine.

L'interculturel et le Conseil de l'Europe

Le CELV (Centre européen pour les langues vivantes) de Graz (Autriche) a publié en 2005 *Miroirs et fenêtres*, *manuel de communication interculturelle*, à destination des professeurs de langue, dont l'objectif est d'aider les enseignants à développer chez les apprenants une compétence de communication interculturelle, telle qu'elle est préconisée par le CECR :

> Ce livre a pour objectif de vous aider à réfléchir sur votre propre culture et sur celle des autres, ainsi que sur leurs rapports mutuels ; en d'autres termes, vous devriez d'abord regarder votre propre culture dans un miroir avant d'observer par la fenêtre les autres cultures qui vous intéressent ou avec lesquelles vous désirez entretenir des échanges.

Ce manuel, à destination des professeurs en formation comme des enseignants chevronnés qui peuvent l'utiliser dans la classe, est composé de sept unités traitant toutes un sujet différent impliquant l'observation d'usages de la vie quotidienne :

> Le principal objectif de ce manuel est d'aider à développer une compétence communicative interculturelle. Quel que soit le sujet, chaque unité du livre vise les objectifs suivants :
>
> ▪ aider les étudiants à réfléchir sur leurs propres valeurs, sur leur comportement et sur leur mode de réflexion basés sur leur culture ;
>
> ▪ susciter une prise de conscience des différences interculturelles dans les valeurs, les comportements et les modes de réflexion ;
>
> ▪ sensibiliser aux aspects de l'utilisation de la langue déterminés par la culture ;
>
> ▪ entraîner les aptitudes à l'observation et à l'interprétation, ainsi que la réflexion critique ;
>
> ▪ développer et adopter des perspectives variées ;
>
> ▪ trouver un terrain d'entente ;
>
> ▪ développer une attitude d'empathie, d'ouverture d'esprit et de respect envers l'altérité.
>
> Chaque unité est structurée de la manière suivante :

– *Introduction* donne des informations générales sur le sujet de l'unité.
– *Réfléchir sur sa propre culture* contient des dessins ou caricatures, des tâches et des questions permettant d'aider l'étudiant à réfléchir sur ses propres valeurs, coutumes, comportements et attitudes.
– *Découvrir d'autres cultures* contient des morceaux choisis sur d'autres cultures, des exercices ethnographiques et des idées de réalisation de projets encourageant l'apprentissage autonome et l'ouverture d'esprit vers ces cultures.

– *Travail sur la langue* comprend des activités où les élèves peuvent apprendre davantage sur la langue à travers la culture (lexique, tournures idiomatiques…).

Les sept unités sont consacrées à ce que l'on peut appeler la culture du quotidien, aux habitus des différents groupes : le temps, la façon de s'alimenter, le statut respectif des hommes et des femmes, l'école, les échanges conversationnels, etc.

1. *À la recherche du temps…* : il s'agit à partir d'études de cas choisis dans différentes cultures de mesurer les écarts de perception du temps (ponctualité à un rendez-vous, par exemple) et de prendre ainsi en compte, dans les relations interpersonnelles, une gestion du temps différente de la sienne.
2. *Dis-moi ce que tu manges et je te dirai qui tu es* : on invite les apprenants à réfléchir sur les habitudes alimentaires de chacun, à repérer le lien entre nourriture et culture religieuse, à se familiariser avec les différentes pratiques culturelles liées à l'alimentation.
3. *Conversation et… silence* : la conversation verbale comme la conversation non-verbale sont soumises à des règles assez strictes variables selon les cultures ; c'est à ces variations qui pèsent sur les échanges interculturels que familiarise cette unité.
4. *Hommes et femmes, filles et garçons – l'identité a un genre* : cette unité invite les apprenants à découvrir, à comparer les statuts respectifs des hommes et des femmes aux différents niveaux de la vie sociale de chaque société, aussi bien dans le quotidien, la sphère privée que dans la vie politique, professionnelle…
5. *Vivre d'amour et d'eau fraîche ?* L'amour (romantique) serait une construction culturelle et la littérature produite dans ce domaine est un socle important de l'unité, qui invite par ailleurs à comparer les us et coutumes en matière de mariage, à réfléchir sur les mariages mixtes, la polygamie, l'éducation sexuelle.
6. *L'Impossible Monsieur Bébé* : cette unité, qui propose aux apprenants de réveiller leurs souvenirs, aborde la place des enfants de 3 à 10 ans dans la société et la famille de différents pays, leur éducation plus ou moins stricte, la fratrie, le rôle des parents.
7. *Levé aux aurores et hop à l'école… :* sont abordés ici les systèmes d'éducation, l'organisation des études qui se déclinent de façon différente d'un pays à l'autre au niveau des programmes, de l'évaluation, des certifications de même que sont évoqués les statuts respectifs des élèves et des enseignants.

Dans l'unité 3 où est abordé le thème de la communication non verbale, on propose aux apprenants de réfléchir sur la gestuelle et la proxémie, et de distinguer les comportements d'un pays à l'autre. L'exemple donné, qui suit, nous paraît être significatif.

Se serrer la main

À une fête en Angleterre, une étudiante allemande fut surprise de constater que seuls les garçons lui serraient la main pour faire connaissance. Si elle était présentée à des filles, elles avaient tendance à la saluer juste avec un geste de la

main. Dans sa culture, les filles également se serrent la main à leur première rencontre.

▪ Quels gestes font les personnes dans les cultures que vous connaissez lorsqu'elles se rencontrent ?

Les apprenants découvrent, à l'aide de ce témoignage, qu'un usage social varie d'un pays à l'autre et qu'il varie, à l'intérieur du même pays, selon qu'il s'adresse à un homme ou à une femme.

Cet exemple est emprunté au contexte anglais ; l'apprenant est en droit de se demander si ce type de salutation est aussi en usage dans d'autres pays que l'Angleterre, où l'on parle anglais. La culture britannique est-elle ainsi partagée par d'autres pays anglophones ? Cette interrogation permettrait d'appréhender l'unité ou la disparité des pratiques culturelles des pays qui partagent, en totalité ou en partie (États-Unis, Israël, Inde…), l'usage de la langue anglaise.

En guise de conclusion

Nul doute que de nombreux outils pertinents, comme les manuels de civilisation qui se sont multipliés et diversifiés ces dernières années, permettent de mettre en place un enseignement / apprentissage du français langue étrangère dans une perspective interculturelle : à l'heure de la multiplication des échanges et de leur banalisation, il convient en effet de sensibiliser à l'altérité, de révéler les implicites culturels et de lutter contre les stéréotypes.

C'est à ce prix que la formation à la communication interculturelle, préalable à toute communication intersubjective, pourra être menée avec succès.

Références

Abdallah-Pretceille, Martine (1992). *Quelle école pour quelle intégration ?* Paris : Hachette.

Conseil de l'Europe (1998, 2001). *Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR)*. Paris : Didier.

Cuq, Jean-Pierre (éd.) (2006). *Dictionnaire de didactique du français langue étrangère et seconde*. Paris : Asdifle / CLE International.

Milner, Jean-Claude (2009). *De l'École*. Paris : Verdier (1re éd. Le Seuil, 1984).

Huber-Kriegler, Martina, Lázár, Ildikó & Strange, John, Adaptation française de Lázár, Ildikó & Tofaridou, Efrosyni (2005). *Miroirs et fenêtres, Manuel de communication interculturelle*, Graz, Centre européen pour les langues vivantes.

Coste, Daniel (éd.). 1976. *Un niveau seuil. Systèmes d'apprentissage des langues vivantes pour les adultes*, sous la direction du Conseil de la coopération culturelle du Conseil de l'Europe.

Porcher, Louis (1986). *La Civilisation*. Paris : CLE International.

7

Conditions de réussite d'un rapprochement interculturel entrepreneurial

Gilles Lecointre
PDG du Cabinet Intercessio et d'ICF (Immobilière des Chemins de fer)
Chargé de cours à l'ESSEC

L'interculture est partout

Nous sommes tous des enfants d'une interculture, ne serait-ce que parce que nos parents et autres ascendants sont issus de familles différentes, de formations diverses, voire d'origines sociales ou géographiques distinctes, et que nous-mêmes nous nous confrontons très tôt à l'hétérogénéité de la crèche, de l'école, où l'autorité, les réglements, les valeurs ne sont pas forcément identiques aux nôtres (à la maison, on ne lève pas le doigt pour prendre la parole et on n'a pas une note en-dessous de la moyenne si on n'a pas réussi à bien cirer ses chaussures).

L'interculture est sensible particulièrement à l'Université où tous les savoirs se côtoient sans malheureusement se « mélanger » aussi souvent qu'il serait nécessaire : c'est ainsi que la seconde version (2007) de la réforme dite « LMD » a institué le principe d'une pluridisciplinarité dans les premières années de l'enseignement supérieur, de manière à diversifier l'expérience de l'étudiant nouvellement arrivé et à lui permettre de se spécialiser en toute connaissance de cause dans la matière qui lui convient mais… l'organisation en « socles et portails » n'est pas appliquée partout : il y a des disciplines pour considérer que leur spécificité est telle, leurs exigences si hautes, qu'il faut s'y consacrer tout entier dès le premier semestre de la première année – sans perdre de temps à aller voir ce qui se passe ailleurs… Eh oui, la connaissance de l'autre n'est pas valorisée partout : elle peut être méprisée ou peut-être crainte – en tous cas éliminée autoritairement de l'expérience des étudiants par le biais de « maquettes » élaborées sans leur avis !

Pour ma part,

- je me sens à la fois fils de la terre et enfant des villes,
- j'ai souhaité me frotter à la triple sensibilité éducatrice de Nanterre, de Dauphine et d'une Grande Ecole,
- j'ai fréquenté professionnellement les milieux de la recherche universitaire, de la Banque, d'un grand groupe industriel américain, d'un groupe d'édition franco-français, d'une PME familiale… et je recommence la boucle en sens inverse !

Cette longue traversée m'a appris la relativité sociale, et m'autorise seulement à tirer quelques leçons pratiques nées de la simple observation.

Les différentes formes de culture qui interagissent au sein des organisations

La culture c'est notre « coquille d'escargot » : elle nous accompagne, nous abrite de la nudité et de la vacuité, c'est notre mémoire collective qui nous procure les outils pour communiquer avec le « monde », c'est notre système d'exploitation sans lequel notre cerveau tournerait à vide et qui nous permet de nous « brancher » sur les autres.

Il existe plusieurs formes de cultures concentriques

- la culture « individuelle », le bagage que nous recevons de nos racines familiales et que nous essayons de développer et de transmettre ;
- la culture de la collectivité où nous exerçons une activité de groupe, qui correspond à un projet propre, à des valeurs particulières, à un mode de management, à la personnalité de son dirigeant ;
- la culture du type d'organisation à laquelle appartient cette collectivité (famille, association, entreprise publique, ONG, PME, grand groupe international), qui véhicule ses propres règles de fonctionnement et de communication ;
- la culture de la « Société », mémoire commune du vivre ensemble, héritage d'une « Histoire » d'une région, d'un pays, d'une civilisation.

La difficulté consiste à intégrer harmonieusement toutes ces formes de culture en les « emboîtant » les unes aux autres. Quelques exemples de « ratages » :

- les personnes déracinées, modèles d'oppositions de cultures de sociétés trop différentes ;
- les mal mariés, exemples d'incompatibilité de cultures individuelles ;
- les licenciés, victimes d'une rupture culture individuelle / culture d'entreprise : le licenciement est le plus souvent dû à la seule prise en compte de l'intérêt de l'entreprise (sa culture si l'on veut), sans prise en compte de l'individu (sa valeur, l'expertise qu'il pourrait encore apporter, etc.) ;
- les *« spin offs »*, petites entreprises créées à partir de l'éclatement d'une plus grande, signes d'une divergence entre culture d'entreprise et culture d'organisation ;
- les fusions, résultat de la disparition d'une culture d'entreprise au profit d'une autre.

Les règles minimales pour que la greffe prenne

Respecter l'ordre d'intégration concentrique des cultures

Il faut partir du niveau élémentaire (individu) pour parvenir au niveau de complexité le plus élevé (organisation, société) :

- On doit donc commencer par agréger des individus « socialement compatibles » (d'où l'importance du recrutement et de la formation) ;
- Les individus doivent tous accepter la culture de l'entreprise (partage de ses valeurs, de ses règles, de ses objectifs qualitatifs et quantitatifs, adhésion au projet d'entreprise) ;

– L'entreprise doit elle-même respecter la culture de son type d'organisation (ne pas vouloir se comporter en entreprise privée si on est une entreprise publique – France Télécom –, ne pas plaquer des procédures lourdes dans une PME, ne pas vouloir faire du profit dans une association humanitaire – ARC…)
– L'organisation doit tenir compte de la culture du pays où elle s'implante (voir les échecs des groupes US lorsqu'ils veulent plaquer leur modèle de management sans l'adapter aux coutumes locales) ; il faut éviter tout colonialisme.

Se situer entre les deux limites du souhaitable et du possible

– Rechercher les différences (qui augmentent créativité et efficacité collective), mais éviter les oppositions frontales ;
– Rechercher les ressemblances, mais éviter le doublonnage, les superpositions (qui font que 1+1 < 2) ;
– Rechercher en fait les différences qui peuvent être complémentaires (c'est-à-dire les synergies) et éviter les ressemblances supplémentaires (celles qui engendrent agressivité et conflits).

Toute intégration réussie respecte la Loi qui veut que les avantages du rapprochement d'unités dissemblables, en toutes circonstances, doivent l'emporter sur les inconvénients.

Mais, et c'est le paradoxe : trop de culture peut tuer la culture de la différence ; une culture trop intensive assèche sa base et la rend progressivement stérile. L'hégémonie d'une culture trop forte peut déboucher sur le gommage puis le refus des différences, et enfin sur la décadence.

Il faut accepter l'enrichissement permanent de la différence sans pour autant perdre son âme. Équilibre difficile à trouver tant pour les individus que pour les organisations !

Hypothèse en guise de perspective : vers une nouvelle culture entrepreneuriale

Un prétendu principe de réalité envahit notre société : on ne peut plus agir ni même penser sans se référer à ce concept contestable de l'intérêt immédiat. C'est particulièrement vrai en économie : incapable de prévoir l'avenir, on affirme qu'on ne peut aller contre les lois « complexes » du marché – lois aux limites pourtant avérées aujourd'hui.

L'horloge économique a pris le contrôle de l'horloge sociale, le temps de l'avoir et de la compétition domine le temps de l'être et de l'association : produire de l'argent est devenu l'ultime priorité, peu importe les moyens et tant pis s'il n'y a pas d'objectif. Nous sommes devenus les esclaves d'une machine qui nous impose un rythme et un mode de vie où l'instabilité, l'insécurité, la violence, la défiance, la frustration et finalement le repli sur soi s'imposent à nous.

Il faut donc changer : l'activité économique n'a d'« intérêt » que si on lui donne un sens social et si elle génère un surcroît de bien être collectif. Le rôle de l'économie est de définir et mettre en oeuvre les moyens optimums, rien de plus. Tel serait le principe d'une « sociale-économie » responsable. Quelques contre

exemples récents peuvent illustrer cette pratique.

Le bouclier fiscal ? Un coût financier sans rapport avec le bénéfice collectif. La TVA réduite pour les restaurateurs ? Une demande sociale catégorielle, sans transfert économique pour les consommateurs. Les 35 heures ? Une idée généreuse ne répondant à aucune demande sociale préalable et qui a déréglé l'organisation des entreprises : effet social faible (blocage des salaires), impact économique contestable (affaiblissement de la compétitivité), perte de repère par rapport à la valeur travail. Quant à l'emploi, il ne faut rien attendre du Dieu Economie à cet égard : inexorablement, il choisira de privilégier le profit et considérera le travail comme une simple variable d'ajustement.

C'est donc à la politique qu'il appartient de changer le cours des choses. Comment ? Au plan macro-économique, il convient de faire reconnaître l'énergie humaine comme une ressource rare à protéger et une variable stratégique d'investissement à long terme. Les politiques publiques devraient en tenir compte (le « Grand Emprunt » en est une bonne illustration). Au plan micro-économique, il faut passer d'une pratique de louage de compétences jetables à celle de l'intégration des personnes.

Deux applications concrètes sont possibles dans l'entreprise : d'une part l'instauration d'un nouveau contrat d'emploi à long terme, le CELTE ; d'autre part l'inscription dans le bilan des sociétés du « capital humain », avec en contrepartie l'actionnariat des employés. De Gaulle verrait ainsi ses idées enfin triompher : la morale sociale rejoindrait l'efficacité économique – plus une entreprise investirait dans « l'humain », meilleur serait son bilan financier.

Cela n'est pas une utopie ! La preuve : en 2010, le puissant syndicat allemand IG Metal a signé avec le groupe Siemens un accord visant à interdire tout licenciement jusqu'en 2013 de ses 128 000 salariés ; cet accord est renouvelable par tacite reconduction. Daimler et Volkswagen ont adopté ensuite la même logique de l'emploi « à vie ». Bel exemple de courage, d'intelligence, de « sociale-économie » et… d'intégration des cultures !

Deuxième partie

Évolution des conceptions de « l'interculturel » et interrogations

L'interculturalité traduite par l'architecture : l'Institut français de Bucarest, entre tradition roumaine et culture française

Diana Balaci
Doctorante en co-tutelle Université Paris Ouest Nanterre La Défense, France
& Université de Craiova, Roumanie
UMR 7114 MoDyCo, Ecole doctorale 139

> « L'Institut Français n'est pas le palais blanc avec drapeau donnant sur la rue Dacia n° 77. L'Institut Français n'est pas la salle de cinéma Elvira Popesco. L'Institut Français n'est pas la Médiathèque de l'Institut Français. L'Institut Français n'est pas un espace fermé, mais une culture en action. Une culture française vivante, qu'on n'apprend pas à l'école. Culture à laquelle tu participes. » [1].

Monument créé en 1909, acheté par l'État français en 1936, l'Institut en question reste depuis cette date une Bibliothèque française [2] mais est actuellement aussi un lieu de rencontre pour les événements culturels, surtout pour les arts visuels – l'institution se fait un honneur d'accueillir annuellement plusieurs festivals : le Festival du Film français (10 décembre 2010), le Festival du Film francophone (25-30 mars 2010), le Festival du Film de Femmes (7-8 juillet 2010) [3], le Festival du Film italien (24 février-2 mars 2010). A côté de la forte empreinte francophile marquant l'organisation des actions culturelles, l'institution s'efforce de couvrir le plus vastement possible l'aire de la culture européenne.

Peut-on alors considérer cette fondation comme une symbiose *in nuce* de la vie culturelle roumaine ? Et dans l'hypothèse d'un mélange entre cultures, quel poids l'interculturel a-t-il dans la formation intellectuelle et dans la manifestation culturelle ?

1. http://www.facebook.com/pages/Institutul-Francez/116729355012250. Notons au passage que cette institution est très présente sur la Toile, les événements culturels y étant annoncés, valorisés et soutenus activement.

2. À travers les aléas de régimes politiques divers (monarchie, communisme) ont été recherchées des échappatoires pour préserver la culture. L'histoire raconte la volonté d'un certain Victor Furtea qui refusa de quitter l'Institut et survécut dans le sous-sol du palais entre 1948 et 1970 à l'aide de colis anonymes jetés par-dessus le portail. Grâce à son courage et à sa détermination, Furtea réussit à préserver des exemplaires rares que l'Institut possède encore aujourd'hui. Il fut décoré en 1979, pour ses actes de résistance, de la Légion d'Honneur. http://www.observatorcultural.ro/Speram-ca-limba-franceza-sa-si-mentina-cursul.-Dialog-cu-Irina-Boulin-Ghica*articleID_13588-articles_details.html.

3. Ce type de festival a son correspondant français à Créteil, chaque année entre le 25 mars et le 3 avril depuis 1979 (http://www.filmsdefemmes.com).

Notre réponse est de considérer l'établissement comme un témoignage de l'essence culturelle roumaine, soit un *« melting pot »* occidental dans un cadre géographiquement balkanique, donc plutôt oriental : la Roumanie, de fait, est un point de rencontre historique entre Occident et Orient – traditionnellement appelées « Porte de l'Europe » par les cercles politiques externes, les Principautés roumaines ont de tout temps constitué un carrefour économique, politique et culturel entre Ouest et Est.

Argument historique : rapide panorama

L'ouverture de la Roumanie vers la France s'opère à partir du XVIIIe siècle, lorsque les principales oeuvres des « Lumières » (surtout Voltaire, Diderot et Montesquieu) commencent à circuler sur le territoire Wallach : 1794 et 1796 marquent ainsi la création des Consulats honorifiques français dans les principautés des Carpates (à Iasi et Bucarest). Au XIXe siècle, la jeune aristocratie roumaine fait ses études à Paris. Suite à la Révolution de 1848, la France reconnaît l'union entre les deux principautés roumaines sous la double élection en 1859 d'Alexandre Ioan Cuza. Vingt ans plus tard, c'est Napoléon III qui entérine l'indépendance de la Roumanie.

Le XXe siècle voit la modernisation du Pays Wallach par la mission militaire du général Berthelot en 1916 et par l'adoption de la Constitution roumaine sur le modèle français et du Code civil inspiré par le Code napoléonien. Mais l'époque la plus florissante, culturellement, des relations franco-roumaines reste la fin du XIXe et le début du XXe siècle. Durant cette période, Bucarest se développe économiquement comme une vraie capitale européenne. Plus concrètement, pendant le règne du roi Charles Ier (avril 1866 - 10 octobre 1914), la ville se transforme radicalement, se modernise, d'imposants palais sur de vrais boulevards prenant la place des logis empilés chaotiquement sur des chemins de campagne. Bucarest devient « Le Petit Paris », sa structure à grande échelle s'inspirant largement du plan parisien du baron Haussmann – rappelons ainsi que la Maison des Épargnes connut une mise en place française sous la direction de Paul Gottereau (1896-1900) et que l'Athénée se construisit d'après les plans architecturaux d'A. Galleron (1886-1888) [4]. Pour la construction de tels édifices, on a dû démolir d'anciennes demeures, souvent tombées en ruine (comme la Maison des Épargnes, construite sur l'emplacement du Monastère Saint-Jean). Les ruines du passé seront ainsi sublimées dans les lignes nouvelles, classiques.

Le survol de la structure de ces œuvres architecturales montre un extérieur sobre, néoclassique, s'imposant par les colonnes de type ionique. Les lignes sont épurées et cadrent un espace large, monumental, précisément par cette gravité de l'abstraction autochtone que Brancusi portera à son comble trois décennies plus tard dans ses sculptures. L'apparence est académique, lourde, mais n'oublions pas que, traditionnellement, le style roumain privilégie les grands et simples espaces plutôt qu'une façade classique. D'ailleurs la plupart des édifices réalisés entre la fin du XIXe siècle et la première moitié du XXe présentent une structure éclectique, aux colonnes ioniques ou corynthiennes. À travers Bucarest et ses

4. Pour plus de détails sur l'histoire de la fondation de l'Athénée, surtout sur les campagnes d'auto-financement « Donnez un leu pour l'Athénée » nous renvoyons au site officiel pour l'instant disponible seulement dans les versions roumaine et anglaise :
http://fge.org.ro/en/philharmony/historical-information.html.

murs s'érigeant, c'est tout un *modus vivendi* qui se plie aussi à l'avant-garde culturelle et qui respire une culture venue d'au-delà des frontières. On exporte le blé et le fer, on importe pour l'adapter le style de vie et la technologie.

L'Institut français : l'expression d'une interculturalité

L'Institut français suit la tendance architecturale annoncée ci-dessus, car construit en 1909, par Oscar Maugsch, sur des plans antagonistes : à une sobriété extérieure néo-romane intimidante s'oppose la somptuosité fantaisiste des boiseries intérieures. La tradition roumaine, par sa façade, s'allie à l'intérieur avec le plus pétillant de la culture française : Art Nouveau et style Louis XV.

Les vues de l'extérieur et de l'intérieur de l'Institut mettent en évidence l'harmonie qui ressort de cette diversité de styles – l'intérieur du palais, surtout, véritable fantaisie de fer et bois audacieusement mêlés à travers les décorations minutieuses des salons nobles et élégants. L'escalier, en pur style Liberty, définit l'espace largement illuminé par la toiture en verre. Les grandes lignes de la façade extérieure se continuent ainsi de façon figurée dans la grande lumière qui baigne le balcon intérieur semi-circulaire. La coupole filtrant les rayons du soleil, ceux-ci tombent directement sur l'escalier à balustrade ajourée. L'équilibre est ainsi trouvé entre sinueux et épuré, entre clair et obscur, entre haut et bas [5].

Les détails de l'extérieur de l'Institut montrent les mêmes lignes de fenêtres que dans l'un des plus traditionnels bâtiments roumains, construits vers 1560 dans le nord du pays. La singularité et la grandeur du portail sont renforcées par l'austérité de l'encadrement des trifors – paysage architectural qui s'explique par l'histoire d'un pays marqué par de nombreuses guerres, où les apparences simples trompaient l'appétit des envahisseurs.

Après la sobriété classique de l'extérieur, place à l'*opus incertum* de l'intérieur. Nous avons choisi, afin de mieux révéler la richesse de l'influence de l'Art Nouveau sur Bucarest, de confronter l'intérieur de l'Institut français à l'*intra muros* de « Caru cu Bere » [6]. Les deux édifices, construits à la Belle Époque, présentent des points communs : la toiture en verre et le balcon semi-circulaire illuminent et agrandissent l'espace, transformé en agora de loisir. L'harmonie et l'équilibre règnent ici aussi de par la sublimation de l'obscur du bois par la légèreté du verre.

Mais l'Institut français est un point de rencontre entre deux cultures latines non seulement pour ce qui est de son architecture mais aussi en ce qui concerne son implication dans la vie culturelle. Actif sur tous les fronts pour la mise en place des événements culturels (le dernier en date : « Cioran lu dans la rue par Dan Perjovschi » [7]), la fondation se voit attribuer en 2004 le trophée de l'insti-

5. Pour plus de détails sur l'histoire et sur l'architecture de cet établissement : http://www.turismland.ro/casa-argintarului-bistrita.

6. Pour des photos de ce qui est considéré par les guides touristiques comme le « meilleur restaurant historique de Bucarest » : http://www.flickriver.com/photos/tags/carucubere/interesting. Rappelons que « Caru cu Bere » fut pour l'élite intellectuelle de Bucarest au début du XXe siècle ce que le Café de Flore fut pour Paris.

7. Pour plus d'information sur l'événement, voir www.institut-francais.ro/Cioran-citit-in-strad-de-Dan.html. Le photoreportage le plus exhaustif se trouve sur la page Facebook de l'Institut.

tution la plus dynamique de Bucarest, reconnaissance officielle des efforts faits pour rendre accessible à un public autochtone une culture finalement point si « étrangère » – on devrait plutôt la dire « adoptée, intégrée ».

Sont témoins de cette volonté d'interculturalité les ateliers littéraires, de théâtre, de peinture, de photographie et même d'architecture, organisés toujours sur deux panels – français et roumain – que la fondation met à jour tout au long de l'année. De plus, sa structure tripartite, comprenant médiathèque, espace langue et cinéma (salle « Elvira Popesco »), assure le fondement d'une culture assise sur nombre de choix artistiques, chacun étant susceptible d'y trouver son compte : espace de lecture, documentation et offre éducative, expositions, etc. Il suffit de se rendre pour comprendre, apprendre et se surprendre, en ce lieu fait pour la communication et la communion entre cultures.

Repères

Site officiel de l'Institut Français : http://www.institut-francais.ro

La page Facebook de l'Institut est régulièrement mise à jour et riche en photoreportages thématiques.

Le vieux Bucarest et son atmosphère « Belle Époque » :
http://laroumanie.free.fr/tourisme/001/bucarest04.html

La plus vieille brasserie de Bucarest :
http://www.flickriver.com/photos/tags/carucubere/interesting

9

Perspective organisationnelle en passant de l'interculturel à la diversité culturelle et au multiculturel

Mehdi MAJIDI
American University of Paris

L'aspect culturel dans une entreprise commence à jouer à partir du moment où elle envoie une marchandise dans un autre pays. Le degré d'importance de cette dimension culturelle augmente avec l'extension de l'activité commerciale et opérationnelle de l'entreprise en dehors de son territoire habituel. En théorie, le concept et la gestion de l'aspect culturel dans une entreprise ne diffèrent pas de l'analyse que les sociologues font d'une société multiculturelle. Dans une entreprise, l'aspect culturel se concentre à l'intersection du travail de sociologie, d'anthropologie et de comportement organisationnel. Comme cela se produit dans les sociétés humaines, l'évolution de l'intensité et de l'importance de l'aspect culturel est rendue plus actuelle par la mondialisation.

L'importance de l'aspect culturel dans les entreprises a augmenté avec la mondialisation, qui s'attache moins aux différences politiques et aux aspects économiques devenus plus interdépendants. Dans ce contexte, la différence culturelle aux niveaux national, religieux, et ethnique est devenue plus visible, plus pointue, et dispersée à travers les frontières nationales. Ce qui reflète plus justement la compréhension des différences culturelles puisque les frontières nationales et/ou politiques ont été créées par les luttes politiques plutôt que par les différences culturelles. C'est pourquoi on voit souvent des peuples de cultures proches vivant dans trois ou quatre pays voisins. L'intégration régionale de plusieurs pays en une entité telle l'Union européenne crée des standards économiques et politiques mais ne diminue pas les différences culturelles. En fait cette intégration régionale rend les différences culturelle plus visibles et plus importantes. Pour les entreprises, le même phénomène existe et est devenu le point différentiel à l'échelle mondiale. Ce qui a créé ce qu'on appelle « la connaissance tacite », souvent la plus importante pour la compétitivité à l'échelle mondiale.

Dans le monde actuel, qui est commercialement et économiquement intégré, les entreprises ont un accès presque égal, et au prix du marché, à des ressources de production, y compris à la technologie et à la main-d'œuvre qualifiée, ce qui a diminué l'importance de ces facteurs comme facteurs concurrentiels. Ce qui reste, c'est justement la connaissance tacite, y compris celle d'utiliser au mieux les différences culturelles. Cela implique la capacité et les structures appropriées permettant de le faire.

En fonction de l'objectif et des capacités de l'entreprise, l'aspect culturel pourra être un facteur critique de succès, une valeur stratégique et une source d'avantage concurrentiel. C'est là que l'interculturel, la diversité culturelle, et le

multiculturel se différencient. Ces trois termes sont souvent confondus, à tort. En fait, ils se distinguent au sein d'une entreprise par des degrés d'intégration, de stratégie et de structure.

Perspective organisationnelle en termes de culture

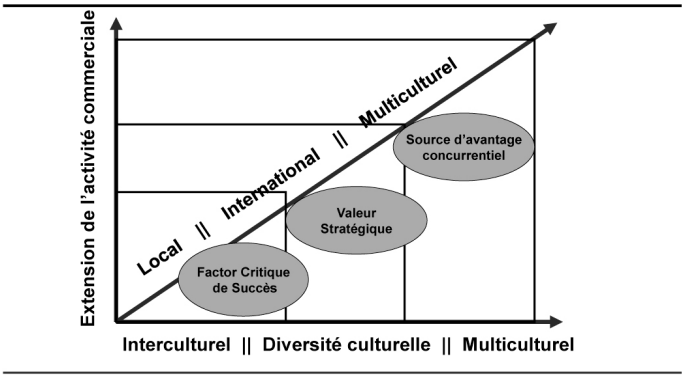


Fig. 1

Les questions basiques de la gestion de l'aspect culturel d'une organisation qui se posent à une entreprise sont reliées au degré d'adaptation de la culture d'une organisation à la culture d'un environnement différent, à la façon dont la culture d'un pays peut accommoder le fonctionnement d'une organisation étrangère, et aux pratiques organisationnelles qui peuvent être transférées d'une culture à l'autre. Ces questions se posent et deviennent plus importantes quand une entreprise opère dans des pays avec différents niveaux de développements.

Dans les relations entreprises et niveaux de développement, l'aspect culturel est considéré non comme une action par elle-même mais comme une série normative et de conditions préférentielles pour entreprendre l'action. Dans ce contexte, l'aspect culturel joue un rôle modérateur pour les actions d'une entreprise dans le cadre du système économique et du degré d'industrialisation du pays hôte. Les effets culturels sont les plus puissants dans les relations de l'entreprise avec les autorités, le style, la conduite des affaires, la participation, et l'attitude. Ils sont moins puissants dans la structuration formelle et la stratégie générale de l'entreprise.

Au niveau opérationnel, l'aspect culturel peut être présent dans les différents aspects d'une entreprise. Pour les ressources humaines, par exemple, en ce qui concerne les pratiques internes (échelle de rémunération, avantages sociaux, système de retraite, promotions), la décision du degré de standardisation internationale ou l'adaptation aux normes locales implique non seulement des considérations de différences légales mais aussi la perception de ces initiatives par les employés qui interprètent ces décisions à travers leurs propres filtres culturels. L'entreprise doit décider entre une pratique internationale standardisée ou adaptée aux spécificités locales. Au niveau du leadership, la structure hiérarchique est clairement affectée par les différences culturelles. Dans une culture individualiste, cela implique le respect de l'autonomie des subordonnés tandis

que dans une culture collectiviste le leadership se manifeste sous la forme d'une supervision plus importante et davantage d'interaction avec les subordonnés. Dans tout cela, il y a un *« trade-off »* inévitable entre l'universalisme et la spécificité, un choix qui est au cœur de la gestion interculturelle de l'entreprise. La mondialisation mène de plus en plus vers une convergence de management à travers des cultures différentes. Autrement dit, la vie quotidienne d'une entreprise devient de plus en plus standardisée, comme c'est le cas pour les consommateurs. Par contre, s'il y a bien un degré de convergence dans la vie quotidienne, il n'y a pas de convergence dans les croyances et les valeurs culturelles. Ce qui ressort de manière évidente est que le développement organisationnel doit être en harmonie avec les objectifs culturels locaux.

Une enquête de *Fortune 500* démontre que la nécessité pour une entreprise d'avoir un leader compétent au niveau mondial dépasse tous les autres aspects pour créer une entreprise réussie globalement. Mais qu'est-ce qu'un leader global et quelles doivent être sa mentalité et sa vision ? Il est évident qu'il/elle doit pouvoir au moins intégrer les trois facteurs du business mondial, les pressions régionales ou nationales, et le fonctionnement global de l'entreprise. Mais l'intégration de ces trois facteurs acceptés et reconnus par les chercheurs nécessite la bonne compréhension des différences culturelles. Cela demande des connaissances et des compétences spécifiques culturelles faute desquelles l'intégration de ces trois facteurs ne peut pas avoir lieu.

Au niveau de la structure organisationnelle, celle-ci doit correspondre à l'environnement culturel de l'entreprise en respectant les normes locales. Il existe de nombreux exemples d'entreprises multinationales (par exemple Gillette à Singapour) qui ont tenté de trop standardiser leurs opérations et qui ont connu l'échec, ce qui indique que la mondialisation ne nécessite pas l'uniformisation. Bien au contraire, réussir dans l'économie mondiale implique d'acquérir les connaissances nécessaires sur les besoins locaux, d'avoir la compétence de gérer les changements locaux, et de devenir expert dans la création de relations à travers différents pays et des cultures fondamentalement différentes. Les mesures de performance sont aussi affectées par les différences culturelles. Dans certaines cultures, par exemple, cela concerne le profit, qui n'est pas universel ni le seul critère pour mesurer le succès d'une entreprise.

L'expertise interculturelle est le plus bénéfique quand il s'agit de compagnies multinationales. L'aspect culturel étant tacite et changeant, il faut orchestrer les différences pour pouvoir optimiser le résultat des actions et des interactions à l'intérieur d'une organisation. Une entreprise comprend des facteurs tangibles et intangibles. L'aspect tangible est accessible quasiment à tous au prix du marché : ainsi, le meilleur spécialiste de design, le meilleur expert informatique. N'importe quelle compagnie peut engager des spécialistes dans ces disciplines, l'Italie pour la première, l'Inde pour la seconde, à un prix défini par le marché. En plus, les facteurs tangibles ne produisent rien sans action et interaction. Ce sont celles-ci qui donnent un résultat, que ce soit dans la production ou dans les services. Historiquement, l'aspect tangible était plus important mais depuis des décennies, cette importance diminue au profit des facteurs intangibles. Ceux-ci peuvent être les normes et valeurs culturelles qui définissent la forme des relations et des interactions des différents éléments

d'une entreprise. Le meilleur exemple en est Google, qui a su créer une culture organisationnelle différente de celle de ses concurrents : la structure la plus plate et la plus flexible possible, un extrême degré d'autonomie, la possibilité pour les employés de se déplacer dans des secteurs différents du point de vue du travail. Ces mêmes employés sont encouragés à utiliser pour eux-mêmes 25 % de leur temps de travail. Cela pour l'aspect interne de l'organisation. Dans le même temps, en ce qui concerne les relations externes de Google, l'entreprise développe un code bien précis de comportement et de valeurs et s'assure que ce code est communiqué et suivi. Ce code, comprenant les droits de chacun et la liberté d'expression, sert ainsi d'identité à l'entreprise.

En résumé, les différences culturelles au niveau de l'organisation se manifestent sur les trois niveaux de l'interculturel, du transculturel, et du multiculturel. Les trois niveaux sont importants du point de vue des différences culturelles quoique le degré de pertinence dépende directement du niveau d'internationalisation de l'organisation. Ces trois niveaux correspondent respectivement aux organisations internationales, multinationales et transnationales. Une organisation internationale peut profiter des différences culturelles afin d'adapter ses produits et ses services au marché local et former ses employés du pays d'origine afin de les intégrer dans l'environnement du pays hôte (phénomène dit d'« acculturation »). Elle pourra également les aider à leur réintégration dans leur pays d'origine lorsque leur affectation à l'étranger se termine (« déculturation »). Une multinationale bénéficie des différences culturelles en intégrant les facteurs culturels dans sa chaîne de valeurs alors qu'elle développe son organisation à travers le monde. Une organisation transnationale peut profiter grandement des différences culturelles car sa structure organisationnelle lui permet de les utiliser comme avantage concurrentiel pour appuyer une stratégie souple et adaptable capable de percevoir les incertitudes et changements politiques, sociaux et économiques du XXIe siècle et d'y répondre.

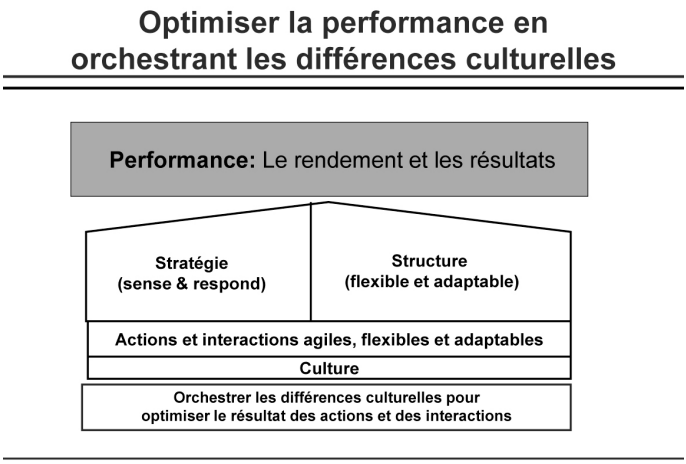


Fig. 2

Références

Geertz, Clifford (1973). “Thick Description: Toward an interpretive Theory of Culture”. *The Interpretation of Cultures,* Chapter 1, New York: Basic Book, Inc., p. 3-30.

Gregersen, Hal B., Allen, J. Morrison & Stewart, Black (1998). “Developing Leaders for Global Frontier”. *Sloan Management Review,* 40 (1): 21-23.

Hofstede, Geert (1991). “I, We, and They”. *Cultures and Organizations: Software of Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival,* Chapter 3, London: Harper Collins Business, p. 49-78.

Hofstede, Geert (1993). “Cultural Constraints in Management Theories”. *Academy of Management Executive,* 7 (1): 81-94.

Kedia, Ben L. & Ananda, Mukherji (1999). “Global Managers: Developing a Mindset for Global Competitiveness”. *Journal of World Business,* 34 (3): 230-51

Redding, Gordon & Bruce, W. Stening (2003). *Cross-cultural Management: the Theory of Culture.* Cheltenham [UK] and Northampton [MA], Edward Elgar Publishing.

Reflexión sobre la relevancia del desarrollo de la competencia intercultural en el mundo laboral del siglo XXI [1]

María del Carmen MÉNDEZ GARCÍA
Departamento de Filología Inglesa
Universidad de Jaén, España

Una de las líneas prioritarias de actuación en Europa es el desarrollo de la competencia intercultural ligada, entre otros aspectos, a la promoción del plurilingüismo. Una contribución tangible en la preparación del ciudadano europeo del siglo XXI para trabajar en contextos interculturales, ya sea dentro o fuera de su país de origen, es la ampliación del término competencia comunicativa en lenguas extranjeras o segundas lenguas a un paradigma más amplio, el de la competencia intercultural.

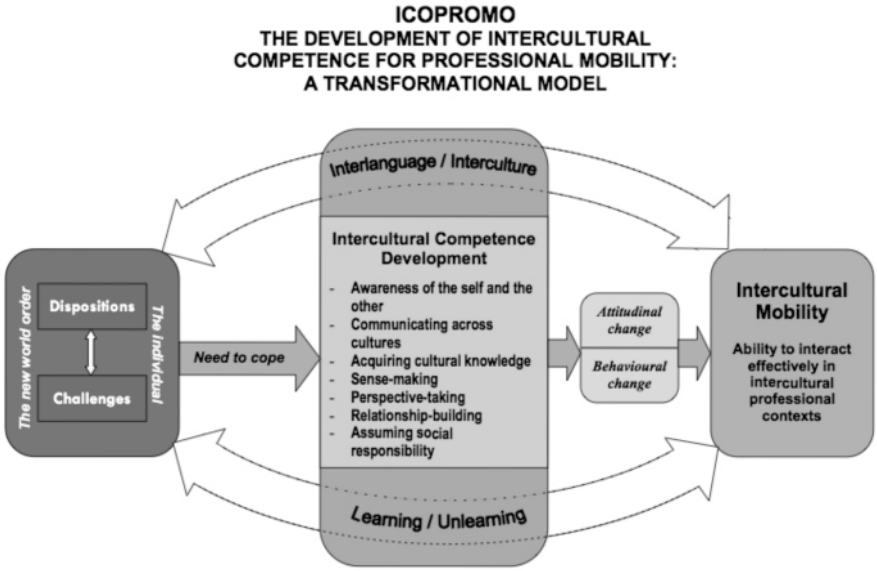
Este artículo tiene como finalidad contribuir a una reflexión del concepto de competencia intercultural para el cambiante y globalizado mercado laboral del siglo XXI. Para ello recoge los principales planteamientos del modelo ICOPROMO de competencia intercultural – 'El desarrollo de la competencia intercultural para la movilidad profesional: un modelo transformacional'. El proyecto ICOPROMO, *Intercultural Competence for Professional Mobility*, fue financiado por el *European Centre for Modern Languages* del *Council of Europe* (2004-2007). ICOPROMO se enmarca dentro de líneas prioritarias de actuación en Europa tales como el desarrollo de la competencia intercultural ligada a la promoción del plurilingüismo.

El punto de partida es la Europa multicultural y plurilingüe del siglo XXI en la que miles de contactos entre personas de distintos enclaves culturales y entornos lingüísticos se producen cada día bien por motivos profesionales, de ocio o de cualquier otra índole. Una de las principales premisas sobre las que ha trabajado del equipo ICOPROMO es la conveniencia de ofrecer una formación teórico-práctica al ciudadano europeo que le permita comprender y tratar con las diferencias culturales en cualquier encuentro intercultural y, de manera muy especial, a la hora de trabajar en equipos multiculturales, por lo que el foco de interés es la dinámica de grupo más que la comunicación intercultural con una orientación individual. Así pues, el objetivo del Proyecto es facilitar la movilidad profesional y contribuir a la cohesión social, al desarrollo personal, a la ciudadanía activa, y a la inclusión social y profesional.

1. El presente artículo sintetiza, en español, una parte de los resultados del Proyecto ICOPROMO que se encuentran en Glaser *et alii* (2007). Recoge las impresiones de la autora sobre un trabajo de investigación llevado en equipo y su publicación por parte de los cuatro autores. Refleja la perspectiva personal de la autora, quien pretende recoger el espíritu del trabajo conjunto pero cuyas opiniones no son necesariamente coincidentes con las del resto del equipo.

*

El modelo ICOPROMO [2] de competencia intercultural se construye sobre la base de una extensa revisión bibliográfica y de la realización de estudios empíricos cuantitativos y cualitativos propios realizados en varios países europeos. Este paradigma pretende recoger los principales aspectos y competencias que entran en juego en un entorno laboral en el que hay individuos de diferentes culturas. Se trata, pues, de un modelo orientado hacia la movilidad profesional. De igual manera, el modelo hace hincapié en que la competencia intercultural de cada persona es única y cambiante, puesto que no sólo fluctúa con el tiempo sino también a tenor de los diversos contactos interculturales que el individuo establezca y del grado de frustración, comprensión o satisfacción que derive de los mismos. Por este motivo, se ha empleado la simbología del color rojo, ámbar y verde que, en su analogía con un semáforo, indican el punto en el que el individuo se encuentra en su desarrollo intercultural. A continuación se reproduce el modelo de manera gráfica:



© Icopromo

1. El individuo y en nuevo orden mundial: disposiciones y desafíos

El punto de inicio del Modelo Transformacional (parte roja del diagrama) es el nuevo orden mundial y cómo responde el individuo dentro de este contexto. En la actualidad los contactos interculturales son imprevisibles y preparar a una persona para trabajar en un contexto determinado parece no ser suficiente. El individuo, que ha de hacer frente a ese nuevo orden mundial, al que responde mediante una serie de factores personales. ¿Es todo esto una oportunidad o una

2. Por motivos de limitaciones de espacio, en el presente artículo se presenta una parte del modelo de competencia intercultural. Para el modelo en su totalidad, el estudio cualitativo, cuantitativo y las actividades de enseñanza se remite al lector a Glaser *et alii* (2007).

amenaza? ¿Son los 'otros' intrusos o salvadores? Lo cierto es que, sea como sea, el contexto de globalización en el que nos encontramos requiere que los trabajadores desarrollen nuevas destrezas, que posiblemente no fueron necesarias para las generaciones anteriores, y que le permitan comunicarse en otras lenguas y comprender a personas de otras culturas.

Así pues el individuo ha de responder a ese nuevo orden mundial, a esos desafíos externos, con una serie de disposiciones internas y personales que determinan la forma de actuar de cada uno de nosotros ante tales circunstancias (parte central del cuadrado rojo del diagrama).

2. Competencias

En el Modelo Transformacional el individuo necesita hacer frente a este nuevo orden mundial y, para ello, ha de desarrollar una serie de competencias interculturales. El desarrollo de las siete competencias interculturales identificadas por el equipo ICOPROMO ocupa la parte central (ámbar) del modelo. Dada la limitación de espacio solamente se analizarán dos dichas competencias: la conciencia de uno mismo y de los demás, y la comunicación entre culturas. Las restantes competencias identificadas son: la adquisición de conocimiento cultural, dar sentido, poner en perspectiva, establecer relaciones y asumir responsabilidades sociales.

2.1 Conciencia de uno mismo y de los demás

La condición sine qua non para el encuentro intercultural es la conciencia de uno mismo, ya que sin un viaje interior que permita una profunda reflexión sobre las características propias es muy difícil comprender a personas que son diferentes. Concienciarse de uno mismo implica *reconocer las semejanzas y diferencias* que existen entre el individuo (y su cultura) y otros individuos (y sus culturas). De igual manera, es preciso proceder a una *valoración de y a una reflexión sobre los constructos sociales propios,* es decir, las ideas, creencias y valores que guían a cada persona y que ésta ha derivado en gran medida de la cultura o sociedad de la que forma parte. La conciencia de uno mismo permite conocer a los demás. *Informarse y querer descubrir al otro* ocupan un papel fundamental, al igual que contar con las herramientas necesarias para *abordar el choque cultural y el choque cultural contrario* (Brislin & Pedersen 1976), así como para *abordar los estereotipos y las generalizaciones* (Scollon & Scollon 1995: 155).

2.2 La comunicación entre culturas

Hasta ahora, en la clase de lenguas extranjeras se le ha prestado mucha atención a ciertos aspectos de la *comunicación verbal,* de manera muy especial a la competencia gramatical, aunque también a la competencia discursiva, socio-lingüística y estratégica (Canale & Swain 1980: 7-11). A pesar de ello, se han obviado con mucha más frecuencia otros aspectos de la comunicación verbal que influyen enormemente en la comunicación intercultural, tales como el acento, el ritmo y la entonación. Por ejemplo, personas que trabajan en equipos multiculturales donde se utiliza el español como lengua corporativa o vehicular admiten que la entonación de España suele ser percibida como agresiva por hablantes de países hispanoamericanos, lo cual puede ser origen de conflictos o malentendidos incluso entre hablantes nativos de la misma lengua (Glaser *et alii* 2007).

La *comunicación no verbal* ocupa un papel más que secundario en el aula de idiomas, aunque resulta fundamental concienciar al individuo de la enorme importancia que tienen en la comunicación intercultural factores como el lengua corporal, el contacto visual, los gestos, la distancia interpersonal, el estilo personal y el tacto.

Tal y como se defiende en la literatura y como muestran los hallazgos obtenidos en nuestro estudio, la comunicación entre culturas también depende del grado de *conciencia lingüística* que se haya alcanzado. La lengua corporativa o vehicular del equipo multicultural ejerce una influencia sobre sus miembros: los hace sentirse a gusto o a disgusto, les hace participar o retraerse, en pocas palabras, les da poder o los cohíbe. De forma similar, la lengua materna puede ser determinante en relación con el idioma vehicular, ya que hasta un cierto punto influye en el grado de dificultad o facilidad que el individuo tenga para aprender la extranjera y en el dominio que éste logre en la misma. De ahí que sea muy fructífero explotar los caminos de la intercomprensión –la posibilidad de comunicación entre personas que tienen lenguas maternas de la misma rama (por ejemplo, italiano y español, o portugués e italiano) aunque el equipo multicultural utilice otra lengua vehicular (Doyé 2005); el compromiso mutuo por parte de hablantes nativos y no nativos de la lengua corporativa del equipo; la tolerancia a la ambigüedad –fundamental cuando los miembros del equipo multicultural están utilizando una lengua extranjera, ya que pueden no explicarse bien o pueden no ser comprendidos correctamente; y los diferentes estilos comunicativos –directo o indirecto, cómo se interrumpe, cómo se toma la palabra, etc. (Saphiere *et alii* 2005).

2.3 Interlengua e intercultura; Aprender y 'desaprender'

La parte superior e inferior del rectángulo central (ámbar) del modelo relaciona el desarrollo de las competencias con palabras claves como 'interlengua e intercultura' y 'aprender y 'desaprender'' y, éstas, a su vez, apuntan en ambas direcciones, izquierda y derecha, y remiten a las secciones roja (punto de partida) y verde (destino final) del diagrama. Ambas, interlengua e intercultura, aparecen como etapas de transición, dinámicas y únicas para cada persona. No obstante, la principal diferencia entre ellas es que la intercultura no ha de desembocar en un dominio nativo de los patrones culturales de la cultura meta, sino que ha de dar lugar a la aparición de una distancia óptima entre cada una de esas dos culturas que permita relativizarlas (Kordes 1991). En el desarrollo de las competencias interculturales, el individuo se encuentra siempre entre lenguas y culturas, aunque la interlengua y la intercultura no parecen tener un progreso paralelo: prueba de ello es que una persona puede dominar una o varias lenguas extranjeras y mostrar escasas competencias interculturales y viceversa.

El segundo bloque de palabras claves, 'aprender' y 'desaprender', cobran un significado especial ya que los humanos aprendemos sobre la base de una reflexión teórica o un aprendizaje formal así como del aprendizaje basado en la experiencia personal. A lo largo de toda la vida, aunque de manera muy notable en un entorno intercultural por la fuerte carga de inestabilidad e inseguridad que puede generar, la mente construye teorías. Dichas teorías dan paso a una reevaluación de las premisas e ideas previas y, a veces, llevan consigo una

reestructuración del pensamiento al deshacernos de ideas que se daban por sentado. El proceso de 'aprender', 'desaprender' y 'reaprender' puede tener distintas finalidades: desde la más extrema (deshacerse de todos los valores y principios arraigados), pasando por la intermedia (procurar un cambio de perspectiva) y culminando con la más moderada (saber valorar otras perspectivas).

2.4 Cambio de actitudes y de comportamiento

Finalmente, en la parte verde del Modelo se muestra como un individuo que se enfrenta al nuevo orden mundial y que va mejorando sus competencias interculturales mediante el proceso de 'aprender-desaprender-reaprender' y a través de una reflexión sobre lo que significa estar entre lenguas y culturas, experimenta un cambio de actitudes y de comportamiento. El cambio de actitudes, que va ligado a la revisión de las mismas, y el cambio de comportamiento, unido a un cuestionamiento continuo sobre el significado y la explicación de los acontecimientos y de las acciones, dan lugar a un individuo más intercultural y más preparado para la movilidad profesional.

Ahora bien, a lo largo de su vida se producirán numerosas circunstancias que le harán regresar al punto de partida (parte roja del diagrama) para volver a comenzar y continuar de nuevo a lo largo de todo el proceso. Al fin y al cabo, la competencia intercultural sufre modificaciones y se transforma con el paso del tiempo y con las circunstancias individuales en nuestra búsqueda de nosotros mismos, la aspiración de ser mejor persona, y la búsqueda de una comunicación y entendimiento mutuo con los 'otros'.

Conclusión

El Proyecto ICOPROMO, que surge como resultado de un trabajo interdisciplinar de áreas como las ciencias sociales, la educación o la mercadotecnia, ha procurado reflejar lo complejo pero también lo apasionante que resulta el proceso de comunicación intercultural. Ha procurado contribuir con sistematización y orden a un área de investigación en la que todavía queda mucho camino por recorrer. Si hemos contribuido a arrojar algo de luz al respecto y a despertar el interés de los profesionales de lenguas extranjeras o de otras áreas entonces nuestros esfuerzos se han visto enormemente recompensados.

Referencias

Brislin, R. W. & Pedersen, P. (1976). *Cross-cultural Orientation Programs*. New York: Gardner Press, Inc.

Canale, M. & Swain, M. (1980). Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics*, 1.1: 1-47.

Doyé, P. (2005). *Intercomprehension. A Guide for the Development of Language Education Policies in Europe: from Linguistic Diversity to Plurilingual Education.* Strasbourg: Council of Europe.

Glaser, E., Guilherme, M., Méndez García, M.C. & Mughan, T. (2007). *Intercultural Competence for Professional Mobility*. ECML, Strasbourg: Council of Europe.

Gudykunst, W.B., & Kim, Y.Y. (1984). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. New York: Random House.

Kordes, H. (1991). Intercultural learning at school: limits and possibilities. In D. Buttjes and M. Byram (Eds.). *Mediating Languages and Cultures*. Clevedon: Multilingual Matters, p. 287-305.

Saphiere, D.H., Kappler Mikk, B. & DeVries, B.I. (2005). *Communication Highwire, Leveraging the Power of Diverse Communication Styles*. Yarmouth [ME]: Intercultural Press.

Scollon, R. & Scollon, S.W. (1995). *Intercultural Communication*. Cambridge [MA]: Blackwell.

11

Faut-il se comprendre pour travailler efficacement ensemble ? Le mirage de l'hybridation culturelle. Le cas d'une entreprise franco-latino-américaine de parfumerie aux États-Unis

Emmanuelle SAUVAGE
Université d'Evry

Introduction

Au cours de ces dernières décennies, l'accroissement des situations de collaboration multiculturelle, du fait de l'augmentation des processus d'internationalisation des entreprises, a imposé de nouvelles exigences aux praticiens et suscité un certain intérêt chez les chercheurs. Un grand nombre de travaux mettent en avant les incidences négatives que de telles interactions produisent (Jehn, Northcraft & Neale 1999), relevant notamment le fait que bien souvent ces situations donnent lieu à des malentendus et à des interprétations divergentes qui compromettent la qualité de la collaboration (Pelled, 1996). Cependant, même si des interactions sont néanmoins possibles en dépit de l'existence de tels écarts (Chevrier 2000 et 2004) une étude de cas pose question. Si on considère d'une part, l'étendue des malentendus observés et de l'autre, les bons résultats de l'entreprise étudiée, on peut s'interroger sur la nature et l'impact réel de ces divergences d'interprétation. Un travail doctoral actuellement en cours[1] met au jour plusieurs segments de la collaboration qui interroge cette question, et en particulier la lecture culturelle du produit et du marché. Nous avons choisi d'illustrer ce dernier aspect par un exemple précis, à savoir la relation que les différents acteurs entretiennent avec la mode. A ce titre, le cas illustre le fait que les divergences d'interprétation observées n'obèrent pas radicalement et ne sont pas forcément préjudiciables.

Nous commençons par préciser le contexte de l'étude de cas ainsi que la démarche suivie et la définition de la culture considérée. Dans un second temps, nous procédons à l'analyse de la situation. Nous constatons qu'une même situation donne lieu à des lectures différentes, et que pour autant, ces divergences ne semblent pas remettre en cause le bon fonctionnement de l'organisation. Enfin, nous exposons en quoi cette situation interpelle le management interculturel, notamment en matière de prise en compte des lectures culturelles du produit et du marché en amont du processus de commercialisation.

Le contexte

Le cas présenté concerne une entreprise franco-latino-américaine de parfumerie située en Floride, aux États-Unis. Originellement filiale d'un groupe péruvien du secteur des produits de beauté, cette entreprise de production de concentrés de parfum basée à Miami fut d'abord achetée (en 1989) dans une perspective de

1. Sous la direction de Philippe d'Iribarne.

croissance interne de la maison-mère. Cette petite structure fut rapidement autonomisée, et le recrutement de trois parfumeurs français (en 1991) marqua le tournant stratégique de cette organisation. De fournisseur interne de la maison-mère (98 % de sa production), elle a élargi son périmètre de marché vers les États-Unis et développé une stratégie commerciale autrement plus ambitieuse, du fait notamment de l'effet conjugué d'une situation économique américaine favorable et de la prise de conscience d'un avantage concurrentiel déterminant, la *French Touch*.

Sur une période de vingt années, l'ensemble des indicateurs atteste d'une croissance progressive, stable et constante, en taille et en résultats. Les effectifs, tout comme le volume des ventes et le chiffre d'affaires, sont tout à fait satisfaisants. Le turnover est quant à lui inférieur à 2 % par an.

La dimension multiculturelle de l'entreprise provient de la diversité des origines culturelles présentes, en l'espèce environ vingt nationalités différentes, majoritairement latino-américaines (90 %). La répartition des fonctions suit un découpage singulier, à savoir un management dévolu aux Français, tout comme la dimension créative, et des fonctions commerciales, marketing, service client et communication occupées par des salariés sud-américains. Il est important de noter également la quasi-absence de Nord-Américains dans la structure (une seule salariée), ce qui ne relève pas d'une politique délibérée de la part de l'entreprise.

La méthodologie

La mise en évidence des références culturelles qui produisent le cadre interprétatif des situations de gestion s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs, réalisés dans la langue choisie par les acteurs (anglais, français ou espagnol), de salariés à différents niveaux de la hiérarchie, occupant différentes fonctions, également divers par leur genre et leur origine culturelle. L'échantillon comporte aussi des entretiens effectués dans plusieurs pays d'Amérique du Sud auprès de personnes qui soit travaillent pour le compte de la maison-mère ou dans l'une de ses filiales, soit interviennent comme prestataire de service, de façon à réellement saisir les représentations culturelles sud-américaines et non celles des seuls salariés de l'entreprise qui fait l'objet de la présente étude. Deux séries d'entretiens ont eu lieu à un an d'intervalle, et ont permis la collecte d'un matériau riche, en tout quarante entretiens, qui ont tous été retranscrits littéralement afin de procéder à l'analyse présentée ci-après.

Le recours à une approche interprétative, d'inspiration ethnologique (Geertz 1973), a permis de mettre en relation le sens qui est accordé aux stratégies adoptées par les protagonistes selon leur propre grille de lecture culturelles. Cette approche fait notamment appel aux démarches d'analyse des cultures politiques et à une définition de la culture comme grille de lecture (d'Iribarne 2004 et 2008) et permet une compréhension plus fine de la manière dont les acteurs conçoivent les relations et interprètent la coopération. Notamment, la notion de « culture » doit être comprise comme une grille de lecture renvoyant à un univers de sens (voir les travaux de d'Iribarne) et non pas comme l'ensemble des valeurs, croyances et comportements attribués à une zone géographique donnée.

Des lectures différentes d'une même situation

Si les acteurs sont bien conscients de la diversité culturelle en présence, et du fait qu'elle est susceptible de nécessiter des ajustements, le discours recueilli fait plutôt état d'une satisfaction partagée et d'une compréhension réciproque des attentes des uns et des autres. Cependant, une analyse fine des propos révèle que les lectures qui sont faites d'une même situation objective sont très différentes selon l'origine culturelle des acteurs. Ainsi, par exemple, le sens donné à la transaction marchande pour les parfumeurs français semble revêtir un caractère particulièrement négatif. L'inscription de leur activité dans une dimension marchande ne semble pas aller de soi, pas plus que le raccord avec le marché n'est évident.

> « *Le problème* de sociétés comme LVMH, il faut qu'*il touche tout le monde* »
>
> « Vouloir *plaire à tout le monde* ça marche mais… »

Dans ce contexte spécifique, nous décelons une tension intérieure sous-jacente à cette gestion permanente, imposée par une apparente contradiction entre le statut de vendeur et celui de producteur-créateur de parfum.

> « Parfois, on arrive sur *des notes qui plaisent à tout le monde*, qui faisaient *qu'elles ont pas de caractère* mais *c'est pas des parfums à forte personnalité*, *ce n'est pas « Angel », on ne sort pas un « Poison » quand on essaye de plaire à tout le monde »*
>
> « *Le but n'était pas de plaire à tout le monde*, le parfum ayant du succès mais le but de mon début de projet ce n'était pas de plaire à tout le monde, *c'était un parfum qui a du caractère avec un concept très fort* »

Tiraillés entre le respect d'un idéal artistique et la cohérence opérationnelle face aux injonctions du marché, les parfumeurs français interrogés tentent de composer entre aspects esthétiques et rentabilité économique de l'activité. Ainsi, le fait de souscrire à un effet de mode est logiquement associé à une posture très dépréciée, puisque la priorité est donnée au respect d'une conception idéalisée d'un parfum singulier, « *qui a du caractère* » et une « *forte personnalité* ». Ce parfum-là ne répond qu'aux exigences de l'artiste et ne suit pas *« la mode machin »*. C'est pourquoi la singularisation apparaît nettement comme étant une nécessité, une conformité à un idéal (qui concerne le produit comme celui qui en est l'origine, c'est-à-dire son concepteur). De ce fait, « *plaire à tout le monde* » est assimilé à la situation à proscrire par excellence, puisque cela reflète au contraire une pluralité synonyme d'uniformité. Par ailleurs, les parfumeurs français voient une dimension supplémentaire qui justifie le fait qu'il ne faille pas vouloir séduire le plus grand nombre: cela ne favorise pas la concrétisation de l'acte d'achat, les clients préférant opter pour un autre choix plus distinctif :

> « Si c'est un parfum un peu, bon, *qui plaît à tout le monde, qui est gentil, qui sent bon,* vous avez beaucoup plus de chances que la cliente va *aller voir ailleurs* »

Les parfumeurs français ne rejettent donc pas totalement l'inscription marchande du parfum, mais la mettent sous condition. En l'espèce, le parfum se doit

d'être digne du rang qui lui est conféré en étant conforme à un idéal. Ce faisant, il pourra être utilisé par un public respectueux, c'est-à-dire à même de le reconnaître en tant que tel. Ce constat recoupe ce qui a été mis au jour dans d'autres situations mettant en scène des Français (d'Iribarne 2008) et la manière particulière dont ils vont se saisir d'une situation en catégorisant ce qui est vil de ce qui est noble.

Cette posture n'a pu être décelée dans les entretiens réalisés auprès des Latino-Américains. En effet, les responsables commerciaux et marketing affirment devoir s'appuyer sur les exigences du marché pour proposer des parfums en adéquation avec une demande commerciale, et se réfèrent au marché et à ses tendances pour élaborer une offre de produit de parfumerie. Nous ne relatons ici que quelques extraits parmi de nombreux autres tout aussi révélateurs du phénomène.

> "Well, I have to make sure that *there is a certain trend or a demand* for *that type of fragrance*"

De même, ils considèrent ce qui est à la mode comme étant un indicateur fiable des tendances à suivre, l'adéquation du produit à la temporalité apparaissant comme une promesse de validité commerciale.

> "That's *trendy now* and I think that combination may *work* extremely *well* for *today's market*"

Ces quelques illustrations s'ajoutent à beaucoup d'autres non restituées ici. L'ensemble atteste que les divergences de lecture se manifestent de façon systématique dans les interprétations faites par les acteurs. Nous émettons l'hypothèse que les frontières entre les métiers de création et la commercialisation des produits de parfumerie ne sont pas les mêmes (entre celles des Français et celles des Sud-Américains), car elles ne font pas appel aux mêmes imaginaires. Cela pourrait ainsi être une piste explicative quant au fait que l'articulation entre logique marchande et logique artistique pose plus ou moins problème selon les univers culturels en présence. Malgré tout, quand ils se prononcent sur la perception mutuelle qu'ils ont de la situation au regard des critères marchands, économiques, et esthétiques, les Latino-Américains revendiquent l'observation d'une grande harmonie (*"una armonia grandisima"*) et d'une relation en phase ("*we are so connected*"). Les parfumeurs français, quant à eux, sentent une synergie avec les collaborateurs sud-américains, et les dissemblances éventuelles de perception sont imputables selon eux à la subjectivité inhérente à leur activité.

Vendre, et symétriquement, concevoir à cette fin, renvoient à des univers de sens différents selon les cultures. Ces différences de lecture peuvent parfois être à l'origine de difficultés dans la coopération, même si ce n'est pas vérifié dans le cas présent. En effet, en dépit des divergences, les coopérations internes semblent fonctionner efficacement. Et, au vu des résultats de l'entreprise et de la durabilité des partenariats, on peut postuler que les réinterprétations de chacun ne sont pas antinomiques. Les éléments mis au jour précédemment montrent qu'il n'y a pas d'intercompréhension au fond entre les différents acteurs, notamment sur leur lecture de l'univers marchand et sur celle de la nature du produit à fabriquer, et que pour autant, l'efficacité de la coopération n'est pas remise en cause.

La gestion de la diversité culturelle de l'entreprise semble relever davantage d'une rencontre heureuse que d'un processus conscientisé et volontaire. Cette fertilité s'avère paradoxale dans le contexte considéré, en toute inconscience des protagonistes. Cette situation évoque une méprise quant à certaines des raisons du succès de l'entreprise.

Le cas illustre la possibilité d'un fonctionnement durablement satisfaisant sans que celui-ci soit adossé à une intercompréhension des acteurs, et qui s'accompagne de surcroît chez ces derniers d'une impression illusoire de partage d'une lecture commune de la situation.

Conclusion

Ce cas illustre une rencontre heureuse régie à la fois par des hasards de convergences inconscientes et par une répartition organisationnelle spécifique [2] qui limite les interactions fonctionnelles. Il ne faut cependant pas miser sur la systématisation du phénomène, la gestion de la diversité culturelle devant s'appuyer sur d'autres éléments que la seule survenue fortuite de *mal-entendus* non préjudiciables. La multiplication des interactions croisées augmente les risques d'incompréhensions et donc de difficultés possibles. Il paraît donc essentiel pour se prémunir contre de tels risques de prendre en compte le contexte et les enjeux organisationnels et ce de façon contingente. L'efficacité de la collaboration interculturelle est basée sur l'adhésion des acteurs aux règles de coopération, d'où la nécessité de bien délimiter les contours de ce sur quoi on s'entend. Si cette adhésion est effective, alors le processus d'interaction sera mis en œuvre même s'il s'avère que les raisons justifiant cette adhésion ne sont pas identiques selon les acteurs. Dans le cas étudié, c'est bien cette situation qui prévalait, et qui est à l'origine d'un mécanisme d'interdépendance durable.

Enfin, ce cas a mis au jour l'importance de la prise en compte des lectures culturelles du produit et du marché, pourtant quasiment absentes des préoccupations des acteurs en amont du processus de commercialisation. Pourquoi cette question semble-t-elle si légitime en marketing quand on s'intéresse au client, et est-elle si peu abordée du point de vue des agents de l'entreprise internationale ayant à coopérer ensemble ? Il nous semble nécessaire d'intégrer cette réflexion aux contenus pédagogiques comme aux études en stratégie proposés aux différents partenaires engagés dans une collaboration interculturelle ou internationale.

Références

Chevrier, S. (2000). *Le Management des équipes interculturelles.* Paris : Puf.

Chevrier, S. (2004). « Le management des équipes interculturelles ». *Management International*, 8 (3): 31-40.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New-York: Basic Books.

Iribarne (d'), P. (1993). *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales* (1989). Paris: Le Seuil.

2. Qui évite la relation frontale des parfumeurs avec le marché (cela est justifié par d'autres éléments livrés par le matériau).

d'Iribarne, P. (2004). « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique ». *Management international*, 8: 11-19.

d'Iribarne, P. (2006). *L'Étrangeté française*. Paris: Le Seuil.

Jehn, K., Northcraft, G. & Neale, M. (1999). "Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict and performance in work groups", *Administrative Science Quarterly*. 44: 741-763.

Pelled, L. (1996). "Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory", *Organization Science*, 17: 615-631.

12

Développement des compétences et formation des cadres mobiles en contexte multiculturel [1]

Nicolas Delange
Consultant
&
Philippe Pierre
Consultant,
codirecteur du Master de Management Interculturel de l'Université Paris Dauphine

La mondialisation ne se réduit pas à la globalisation de flux économiques ou financiers. L'intensification des voyages, des migrations comme des mobilités intra-organisationnelles redéfinit en profondeur les formes d'appartenance et aussi « d'apprenance » de la majorité des salariés concernés. Pour les cadres comme pour leurs dirigeants, les nouvelles opportunités de déplacement et de communication à distance influencent en effet la transformation des programmes de formation et de développement personnel dans des entreprises qui se déclarent de plus en plus en « réseau » et veulent répondre à un double enjeu de gestion de la diversité et de sa complexité (Boltanski & Chiapello 1999).

La mobilité est tantôt perçue comme un catalyseur de succès, tantôt comme un symptôme de marginalité : lorsqu'elle est choisie et assumée par un cadre à haut potentiel, elle est évidemment positive, mais dégradante et infamante pour l'exilé, l'immigré ou le sans-logis. De fait, pour ces cadres et ces dirigeants, qui vivent un accroissement des distances parcourues, être mobile est censé permettre une employabilité accrue, voire garantie. Ils sont également contraints de se déplacer d'un monde social et professionnel à un autre et peuvent être confrontés à une pluralité d'ordres normatifs et de logiques de reconnaissance de leurs compétences indépendantes les unes des autres (culture d'entreprise, culture du pays d'accueil, culture de l'établissement d'accueil, cultures d'origine…). Pour les entreprises, il s'agit donc de bâtir des formations de qualité, de réduire les coûts de transaction induits par ces mobilités, notamment les coûts liés aux « distances culturelles » dans le travail en équipe.

À cette nouvelle dimension à prendre en compte correspond un nouveau type de manager : le « manager interculturel » sachant justement analyser et composer avec les différents paramètres propres à chacune des cultures supposées présentes dans l'interaction au travail. Nous nous intéressons principalement, dans cette contribution, à la formation professionnelle de celles et ceux qui se retrouvent en position de médiateur culturel entre leurs enracinements culturels d'une part, la culture prescrite de l'entreprise d'autre part et, finalement, celle(s)

1. La présente contribution reprend sous une forme légèrement remaniée un texte publié dans Barbier *et alii* (éds) 2009.

de leur(s) collaborateur(s). Comment donner contours à un ensemble de compétences interculturelles [2] permettant de résister à un prétendu « choc culturel » et pouvoir articuler les « autres de sa personne » selon un critère d'adaptabilité au contexte culturel ?

> *« Un tronc d'arbre plongé dans l'eau, même longtemps, ne devient pas un crocodile. »*
>
> Proverbe rwandais

La mondialisation, les rapprochements d'entreprise, les expatriations démultiplient les occasions de travail en équipes diversifiées, au moins du point de vue national. Ainsi, les grandes entreprises emploient de nombreux salariés qui pensent dans une langue, travaillent dans une deuxième et évoluent sur d'autres scènes sociales dans une autre, qui se reconnaissent plusieurs chez-soi au risque parfois de malentendus et de conflits culturels. Fin 2006, par exemple, le nombre de Français inscrits sur les listes consulaires s'élevait à plus de 1,3 million de personnes, soit une augmentation de 8,3 % par rapport à 2005. Les Français s'expatrient à 53 % dans l'Union Européenne, essentiellement en Grande-Bretagne et dans les pays francophones. Dans le monde, leurs destinations cibles sont les États-Unis et surtout le Canada. L'Afrique est une destination en baisse et l'on comptait, en 2006, 17 000 Français en Chine, 14 000 en Inde et 8 000 au Japon. La population française hors de France se féminise (52 % de femmes contre 37 % il y a vingt ans) et rajeunit (27,5 % ont moins de 18 ans, particulièrement en Afrique et Moyen-Orient) [3].

Depuis les débuts du commerce, il convient de relier les mobilités physiques au flux des échanges (Braudel 1979). La mondialisation semble amplifier la diversité croissante des trajets de vie personnels par lesquels chacun de nous combine son identité personnelle et culturelle avec l'ouverture aux mondes des techniques (Touraine 1997 : 184). Les récits des explorateurs, des marchands, des expatriés aux siècles précédents illustraient déjà, en effet, ce que M. Maffesoli (2006 : 59) appelle « une sorte de « pulsion migratoire » incitant à changer de lieu, d'habitudes, de partenaires, et ce peut-être pour réaliser « la diversité des facettes de sa personnalité ». Ce dernier se demande si le vagabond, le routard, le touriste, l'aventurier, le cadre expatrié, ne seraient pas modulations diverses autour d'un même archétype, mythe incarné d'une attente collective, celle d'aborder le pluralisme structurel du « je » ? Un « je » qui se demande comment se former et comment former les autres à l'expérience du dépaysement et du travail en contexte multiculturel.

2. « Il s'agit essentiellement d'un ensemble d'aptitudes analytiques et stratégiques qui élargissent l'éventail d'interprétations et d'actions de l'individu concerné dans son interaction interpersonnelle avec des membres d'autres cultures. Dans ces aptitudes analytiques et stratégiques sont impliquées des connaissances générales sur d'autres cultures qui intègrent une modification de certaines attitudes et une sensibilité vis-à-vis de la différence déterminée de la culture » (Knapp & Knapp-Potthoff 1990 : 83 in Barmeyer 2007 : 194).

3. Statistiques des Français inscrits au registre des Français établis hors de France, Ministère des Affaires Etrangères, 2006.

De nos jours, la mobilité des cadres en entreprise consacre une sorte de don d'ubiquité liée aux nouvelles technologies. La « compétence circulatoire » (Missaoui & Tarrius 2006 : 43) de ces cadres et l'usage qu'ils peuvent faire des nouvelles technologies vient perturber un principe physique simple qui souligne que deux corps ne peuvent occuper simultanément la même portion d'espace. Si l'un est présent, l'autre est ailleurs. Partout, des formes traditionnelles de mobilités géographiques qui s'exercent en famille, pour quatre à cinq ans, sont concurrencées par des pratiques de quasi-mobilité (Axelsson, Johanson & Sundberg 1992) (par exemple, le commuting en Europe avec des retours possibles en train ou en avion le week-end au foyer, des déplacements frontaliers faisant la navette quotidienne entre le domicile dans un pays et le bureau dans un autre) (Boyacigillar 1990). Les programmes de formation et de développement des compétences doivent de plus en plus prendre en compte la double modification du cadre spatio-temporel de ces managers mobiles avec une interactivité supposée des échanges de façon synchrone ou asynchrone (outils de messagerie tels que le chat ou le forum) et du cadre structurel avec de nouvelles formes d'accès au savoir (e-learning par exemple).

A minima, une compétence interculturelle peut être définie « comme l'aptitude à communiquer avec succès, avec des personnes procédant d'autres cultures » (Rabasso & Rabasso 2007 : 114). Comment dès lors former et faire travailler ensemble des salariés à la frontière de leur(s) culture(s) ? Comment donner contour à un ensemble de compétences interculturelles permettant de résister à un prétendu « choc culturel » et pouvoir articuler les « autres de sa personne » selon un critère d'adaptabilité au contexte culturel ?

1. Entreprises en réseau, déplacements géographiques et nouveaux besoins de formation

La mobilité géographique prend différentes modalités dans les grandes entreprises contemporaines. À côté de la mobilité entre établissements ou entreprises d'un même groupe, citons celle des chantiers internationaux du BTP, du secteur de l'énergie, ceux des métiers du pétrole, pour des cadres allant de pays en pays, on constate une réduction de la part des mobilités d'expertise (visant principalement un transfert de savoir-faire) au profit des mobilités d'appartenance (visant une fidélisation de cadres dits à « haut potentiel » ou impatriés) ou des mobilités dites de gouvernance (visant l'exercice du commandement et de contrôle d'une activité stratégique).

Des demandes fortes de mobilité géographique émanent de la part de salariés ayant un parcours universitaire ou une éducation parentale, ou souvent les deux, qui leur aura donné le goût du voyage. La clause de mobilité géographique comme condition d'avancement dans la carrière se généralise un peu partout. La validation des acquis de l'expérience en terre étrangère apparaît comme une thématique grandissante. Un nombre croissant d'entreprises françaises a mis en place un « questionnaire de retour » visant à identifier les compétences acquises par le salarié à l'étranger et à connaître les attentes du salarié sur son prochain poste. Beaucoup d'entreprises proposent également un entretien de validation des acquis qui s'ajoute ou s'opère au moment de l'entretien de mi-année ou de fin d'année. Pourtant, à l'examen, plus de la moitié des personnes ayant vécu

une mobilité n'utiliseraient pas les compétences acquises récemment en terre étrangère alors même que les organisations qui les emploient assignent à ces salariés une mission explicite de transfert de savoir-faire. Précisément, les compétences d'adaptation qui ont permis à l'individu de s'adapter lors de son départ à l'international ne sont pas systématiquement identifiées et utilisées au retour.

Les pays émergents sont maintenant des sources de main-d'œuvre qualifiée à des coûts très compétitifs. Les flux de mobilité ont tendance à s'inverser entre ces pays et les puissances industrielles installées. Se multiplient aussi les expériences de travail simultané dans plusieurs pays lorsque le salarié appartient à une entité ayant des implantations dans plusieurs pays (plates-formes d'achats, laboratoires de recherches, usines…). Il n'est plus rare de repérer un travail dans un pays avec une résidence familiale dans un autre pays à cause des études spécifiques des enfants ou encore du travail du conjoint. De nouvelles formes d'intermittence de la vie familiale (Bertaux-Wiame & Tripier 2006)[4], de bi-résidentialité se construisent ainsi par rapport à l'intérêt du travail, faisant naître, pour les grandes entreprises, de nouvelles contraintes en termes de formations au voyage, pour le salarié mais aussi pour son conjoint et ses enfants. Il est fréquent de proposer des cours de langue au conjoint, de financer une formation au management ou de faire participer les conjoints, parfois les enfants, aux séminaires de préparation à l'expatriation.

Les cadres mobiles font de plus en plus partie de groupes projets, temporaires et qui posent des questions nouvelles de coordination des actions productives. À cet égard, les performances d'une entreprise dépendent de plus en plus de ce qui se passe entre les individus et les groupes de travail en dehors de toute transformation, de sa capacité à utiliser efficacement des informations symboliques. Cela touche une coopération en interne avec des partenaires, et en externe avec des clients. Croît cette nécessaire coopération entre agents économiques, en intensifiant les flux d'informations (sous ses formes orales directes et téléphoniques, écrites avec les mails et les courriers, iconiques, audiovisuelles et sous forme de progiciels de gestion intégrés), en permettant de délocaliser les productions physiques, en variant les heures et les lieux de travail. Dans le succès d'un projet en contexte international, l'essentiel est moins l'objectif en soi que l'organisation de processus, la synchronisation des différentes phases et des styles de communication des personnes concernées.

Les enjeux croissants de formation liés à la préparation des cadres à l'expatriation, de la gestion des impatriés, à la négociation dans d'autres cultures ou à la constitution de communautés de pratiques reliées depuis plusieurs pays conduisent les formateurs à varier les processus d'apprenance (Gudykunst & Hammer 1984) (jeux de rôles, mises en situation, apprentissages de comportements tacites par imitation, observation, pratique, échange…).

4. Un modèle traditionnel de l'expatriation, supposant une complémentarité des sexes, à savoir le financement masculin du domicile, l'organisation féminine des rendez-vous conjugaux, la patience féminine dans l'attente de l'autre, la gestion domestique par la femme, le privilège de l'extériorité et du nomadisme (intérims, chantiers...) pour les hommes aventuriers (pompiers, chauffeurs routiers...), tend à évoluer profondément et à renouveler les compétences attendues face à l'expérience du dépaysement (Charrier & Deroff 2006 : 109).

2. Compétences et enjeux de formation des cadres mobiles. Une première revue de littérature

Le management interculturel est censé contribuer à résoudre ou prévenir les difficultés dues à l'interaction entre cultures mères et filiales, entre expatriés et personnel local, valoriser « l'attention » portée à l'autre dans une démarche de créativité accrue des équipes diversifiées (Gudykunst & Hammer 1984, Dinges 1996).

Une première revue de littérature disponible sur ce sujet confirme que la carrière des cadres mobiles s'apparente à un processus jalonné d'étapes clés qui représentent autant de seuils dans l'ascension hiérarchique (Parker & Mc Evoy 1993). Les expériences internationales et inter-fonctionnelles sont vécues comme incontournables. Les cadres mobiles doivent faire montre de compétences de programmation spécifiques en termes d'agencement des activités dans l'espace et le temps. La vie professionnelle tend à se transformer en « une multiplicité d'évènements, ou à la faire se représenter par les individus comme telle » (Ascher 2000 : 67).

La mobilité, comme ensemble mouvant d'informations, de techniques et de comportements, consiste bien à s'approprier des ressources sociales pour en faire un usage approprié en fonction du contexte et des interlocuteurs. Le travail des salariés ne se cantonne plus à effectuer des tâches prescrites conformément à des règles pré-établies, mais consiste de plus en plus à s'affronter à des évènements au cours du pilotage du processus dont ils ont la charge (Magala 2005). P. Veltz souligne que « la disponibilité comme capacité de négocier et d'agencer des temporalités d'activités sans cesse bousculées par les évènements (pannes, contacts clients, mails appelant des réponses urgentes…) devient un objectif cardinal, même s'il est le plus souvent tacite. Le nouvel idéal productif n'est plus celui d'un ensemble de gestes répétés en cadence. Il est celui d'un ensemble d'interactions fluides fondées sur la disponibilité généralisée » (Sennett 2007 : 439). Le contrôle devient ondulatoire, piloté autour des résultats réactualisés. Ceci amène à savoir faire plusieurs choses à la fois et à cultiver une polyvalence liée à une « sur-capacité » circulatoire.

Classiquement, la compétence est le plus souvent définie comme la capacité de la personne à utiliser de manière adéquate en fonction de la situation rencontrée les connaissances et les savoir-faire acquis. L'accroissement du pouvoir de la personne sur le contenu de son activité répond à un développement d'une capacité générale d'apprentissage.

À la différence de la qualification, la compétence est dynamique et constitue une actualisation itérative de celle-ci. Ainsi, la compétence d'un géophysicien peut être fonction de ses diplômes, de ses expériences antérieures, et notamment de ses déplacements géographiques précédents, mais sa compétence se constatera chaque fois qu'il parviendra, par exemple, à parer aux impondérables, parce qu'il aura su analyser ce qui risquait de mettre en péril un projet en identifiant le risque et en le jugulant.

P. Laurent et Y.T. Lee définissent alors la compétence culturelle comme « l'ensemble des connaissances, habiletés, capacités et compréhensions qui permettent à une personne qui possède ces qualités de comprendre les compor-

tements, les valeurs et les approches de vie des peuples différents que soi-même, et d'agir de manière acceptable par d'autres pour faciliter la communication et la collaboration ». En croisant l'ouverture aux autres cultures et le caractère affermi d'une identité culturelle personnelle dont on tire fierté, P. Laurent et Y.T. Lee distinguent différentes populations : les personnes culturellement « déphasées », l'enfermement culturel pour des personnes « isolées », ce qu'ils nomment le « narcissisme ethnocentrique », et enfin la compétence biculturelle.

Les travaux les plus récents visent à réhabiliter les variables contextuelles quand les individus mobiles développent un répertoire de rôles et de comportements plus large pour s'engager ensuite dans des comportements adéquats selon les normes culturelles en question (Yamazaki 2005). Des recherches sur les expatriés ont confirmé que leur capacité à s'identifier en même temps à leur culture d'origine et à la culture d'accueil joue un rôle important dans tous les étapes du processus d'adaptation (Mendenhall & Oddou 1985, Pierre 2005, Delange & Pierre 2007). Les compétences que déploient certains cadres expatriés le sont dans des contextes dangereux (Sanchez, Spector & Cooper 2000). L'ensemble de ces risques auxquels sont exposés ces cadres mobiles, qu'il s'agisse de risques inhérents à l'entreprise (hygiène et sécurité sur un lieu de travail en mer, isolé, souterrain…) ou de risques externes (catastrophes naturelles, soulèvements, épidémies…) soulève d'une part la question d'une responsabilité juridique de l'employeur qui s'élargit et d'autre part, pour le salarié et éventuellement sa famille, d'une capacité à résister et à faire face. La presse relate que Total licencie en août 2007 « un salarié français qui refuse d'accepter une mutation au Nigeria. Marié et père de deux enfants, il justifie sa position par les mauvaises conditions de sécurité dans ce pays (un salarié de Total a justement été enlevé au Nigeria le 2 août 2007 !) » [5].

Toutes ces composantes décrivent des cadres dont les contours sont de plus en plus ténus. Dès lors former des femmes et des hommes à ces situations à interpréter tous ces signaux, ces récits symboliques concourt à renforcer et à valoriser leur sens et leur faculté à s'adapter à des environnements nouveaux. La formation et la préparation à ces situations interculturelles présupposent d'avoir une approche « modulaire » de la compétence [6] et « fractale » de la culture : la culture d'un individu ne peut se résumer à l'ensemble des cultures auxquelles il appartient (famille, association, entreprise, club, tribu…) et la compétence n'est jamais qu'un ensemble fragmentaire que nous pouvons mobiliser intégralement ou partiellement pour atteindre notre but.

3. Explorer la compétence interculturelle des cadres mobiles

A minima, une compétence interculturelle peut être définie « comme l'aptitude à communiquer avec succès, avec des personnes procédant d'autres cultures » (Rabasso & Rabasso 2007 : 114). C. Barmeyer propose de décomposer la compétence interculturelle en savoir cognitif, attitudes affectives, émotionnelles ou de sensibilité culturelle. Les connaissances cognitives y sont définies comme des connaissances liées à la civilisation, à l'histoire, aux orientations de valeurs,

5. http://heureuxquicommeulysse.viabloga.com/

6. Parmi les auteurs français ayant travaillé sur l'approche modulaire de la compétence, citons par exemple B. Burel qui est à l'origine de travaux sur le sujet.

aux fonctionnements des systèmes économiques ou juridiques propres à un espace culturel. Il remarque que chacun d'entre nous, en simplifiant, habite une culture, non une technique. Certaines cultures tendent à s'internationaliser et servent à tout le monde comme l'anglais ou le plan comptable. Mais ces systèmes techniques, dont nous nous servons, ne créent pas de sentiments forts d'appartenance (Debray 2007 45) [7]. C. Barmeyer rappelle que « la littérature fait une distinction entre les concepts de compétence interculturelle à un niveau culturel général et de compétence interculturelle appliquée à une culture », impliquant des connaissances sur le système de valeurs et de règles des cultures concernées (Barmeyer 2007 : 193). La compétence interculturelle est donc associée à une compétence sociale qui ne se développe que dans une confiance octroyée et une attention soutenue. En cela, l'empathie permet un changement de perspective et une capacité à remettre en question ses propres modes de pensée et de comportement. Elle permet de développer, dans un premier temps, une tolérance à l'ambiguïté pour la lever dans un second temps. Un apprentissage interculturel est un apprentissage par expérience (Brislin & Tomoko 1994, Hammer, Bennett & Wiseman 2003).

Les cadres mobiles montrent que les conditions de la compétence d'un individu se constituent bien au-delà, spatialement et temporellement, des situations affrontées (Zarifian 2004 : 91). Les capacités relationnelles qu'ils déploient (Cushner & Landis 1996), lors de l'intégration en terre étrangère, s'apparentent à un jeu social. Pour comprendre ce jeu social, en contexte interculturel, il s'agit donc de contrer les interprétations monocausales de la compétence qui renverrait à un « logiciel mental » que l'on détient ou pas car *in fine*, les situations de confrontation multiculturelle amènent au contraire à lire les choses sur un plan synchronique.

Toute expérience interculturelle peut être intelligible comme processus d'influence interindividuelle et débouche pour l'individu au travail d'un processus de transformation de ses représentations qu'il cherchera à mettre perpétuellement en forme par l'acte narratif. La compétence est le moment d'articulation entre l'initiative individuelle de l'acteur, son expertise et le regard d'autrui. La compétence est le liant entre l'individu, l'acteur, le groupe et la reconnaissance de son activité, de son travail qui s'effectue dans la mesure où il est reconnu comme étant compétent [8]. Le « je » s'articule au groupe par le truchement de la compétence et lorsque celle-ci s'exerce l'acteur, en réfléchissant, devient « soi » : la compétence est cette éclosion d'une perception, d'une saisie du soi (et d'un apprentissage de rôle) avec comme visée l'autre dans un contexte de travail. La compétence est, en ce sens, doublement dynamique dans la mesure où elle permet à l'acteur de se saisir lui-même comme étant à l'œuvre et non pas comme un simple automate. Il y a donc un premier palier entre le « je » et « le soi » situé au niveau de l'acteur et un second entre l'acteur et autrui qui le reconnaît *en tant que tel*.

7. « Il semble bien, décidément, que l'Histoire nous reprenne d'une main ce qu'elle nous accorde de l'autre : ouverture par les moyens de la mobilité physique, clôture par les moyens de la mémoire culturelle. »

8. Nous insistons sur le fait que les qualifications ne sauraient contribuer durablement à la reconnaissance du groupe dans la mesure où, comme nous l'avons vu, elles ne sont ni itératives, ni actuelles.

Conclusion

Il n'existe, à proprement parler, aucune compétence interculturelle mais derrière ce vocable quelque chose d'autre *nous* fait *signe*. En effet, la compétence interculturelle s'inscrit dans une perspective collective : elle ne peut pas être exercée par une personne seule. Pour qu'elle advienne, elle implique qu'autrui soit présent et acteur dans l'échange symbolique de sorte que chacun se reconnaît mutuellement non pas comme un simple accident culturel mais comme un partenaire de jeu.

Livrer l'exhaustivité des règles du jeu en contexte interculturel est illusoire. Toute formation doit permettre d'esquisser la forme et les contours de l'aire de jeu ainsi que ses règles principales pour permettre à chacun des partenaires d'apprendre de lui-même et des autres. Ainsi, la culture appréhendée comme récit permet de constituer des systèmes de formation où l'analyse sémiotique, l'écoute, l'analyse de situations de communication interpersonnelles participent du travail de décentrage nécessaire pour modifier les perspectives des acteurs. Dès lors, le formateur peut mettre en œuvre une approche modulaire et fractale pour que les dimensions culturelles de toute situation interpersonnelle soient dédramatisées afin de renforcer la première compétence culturelle : l'écoute empathique.

Références

Ascher, F. (2000). *La Société hypermoderne.* Paris : Éditions de l'Aube.

Axelsson, B., Johanson, J., & Sundberg, J. (1992). "Managing by International Travelling". In M. Forsgren & J. Johanson. *Managing Networks in International Business*. Philadelphia [PA]: Gordon and Breach.

Barbier, J.-M., Bourgeois, E., Chapelle G., & Ruano Borbalan, J.-C. (éds) (2009). *Encyclopédie de la formation*. Paris : Puf.

Barmeyer, C. (2007). *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec.* Québec : Presses de l'Université Laval.

Bertaux-Wiame, I., & Tripier, P. (éds) (2006). « Les intermittents du foyer. Couples et mobilité professionnelle». *Cahiers du Genre*, 41.

Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le Nouvel Esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

Boyacigillar, N. (1990). "The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations". *Journal of International Business Studies*, 21(3): 357-381.

Braudel, F. (1979). *La Civilisation matérielle*. Paris : Armand Colin.

Brislin, R.W., & Tomoko, Y. (1994). *Intercultural Communication Training: An Introduction*. London: Sage.

Charrier, G. & Deroff, M.L. (2006). « La décohabitation partielle : un moyen de renégocier la relation conjugale ? ». In I. Bertaux-Wiame et P. Tripier (éds). *Les Intermittents du foyer. Couples et mobilité professionnelle, Cahiers du Genre*, 41.

Cushner, K. & Landis, D. (1996). "The Intercultural Sensitizer". In D. Landis and R. S. Bhagat, *Handbook of Intercultural Training*. London: Sage, p. 185-198.

Debray, R. (2007). *Un mythe contemporain : le dialogue des civilisations.* Paris : CNRS Éditions.

Delange, N., & Pierre, P. (2007). « Les compétences interculturelles des managers mobiles en entreprise ». In A.M. Guenette, Y.T. Lee et V. Calvez (éds). *La Compétence culturelle*. Paris : L'Harmattan.

Dinges, N. (1996). "Intercultural Competence. A Research Perspective". In D. Landis and R. Bhagat. *Handbook of Intercultural Traning.* London: Sage, p. 106-123.

Gudykunst, W.B. & Hammer, M.R. (1984). "Dimensions of Intercultural Effectiveness: Culture Specific or Culture General?". *International Journal of Intercultural Relations*, 8: 1-10.

Hammer, M.R., Bennett, M.J., & Wiseman, R. (2003). "Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory". *International Journal of Intercultural Relations,* 27: 421-443.

Knapp, K., & Knapp-Potthoff, A. (1990). „Interkulturelle Kommunikation", *Zeitschrift für Fremdsprachenforschung*, 1.

Maffesoli, M. (2006). *Du nomadisme*. Paris : La Table Ronde.

Magala, S. (2005). *Cross-cultural Competence*. London: Routledge.

Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review", *Academy of Management*, 10 (1): 39-47.

Missaoui, L., & Tarrius, A. (2006). « Villes et migrants, du lieu-monde au lieu-passage », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, 22.

Parker, B. & Mc Evoy, G.M. (1993). "Initial examination of a model of intercultural adjustment", *International Journal of Intercultural Relations,* 17: 355-379.

Pierre, P. (2005). « Mobilité internationale des cadres et compétences en contextes multiculturels de travail », *IVe Séminaire Interculturel sino-français de Canton, Migrations des pensées et des technologies*, Université des Études Étrangères du Guangdong.

Pierre, P. & Mutabazi, E. (2008). *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*. Paris : L'Harmattan.

Rabasso, C.A. & Rabasso, F.J. (2007). *Introduction au management interculturel.* Paris: Ellipses.

Sanchez, J.I., Spector, P.E., & Cooper, C.L. (2000). "Adjusting to a boundaryless world: Stress and the expatriate executive", *Academy of Management Executive*, 14: 96-106.

Sennett, R. (2007). « Récits au temps de la précarité ». In M. Wieviorka, *Les Sciences sociales en mutation*. Auxerre : Éditions Sciences Humaines.

Touraine, A. (1997). *Pourrons-nous vivre ensemble ? Égaux et différents*. Paris : Fayard.

Yamazaki, Y. (2005). "Learning styles and typologies of cultural differences: a theoretical and empirical comparison", *International Journal of Intercultural Relations*, 29 (5): 521-548.

Zarifian, P. (2004). *Le Modèle de la compétence*. Paris : Éditions Liaisons.

13

Vers l'intercivilisationnel

Gilles Louÿs
Université Paris Ouest Nanterre La Défense
EA 1586 « Centre de Sciences de la Littérature française »

Enseignant de langue et civilisation françaises, mes préoccupations sont *a priori* distinctes de celles de collègues directement aux prises avec la question de l'interculturel dans l'entreprise. C'est pourtant un thème qui m'intéresse au premier chef, puisque, intervenant ici même à Nanterre auprès d'étudiants étrangers de toutes nationalités, je suis constamment exposé à des situations où les diverses appartenances culturelles des uns et des autres rendent parfois problématique la compréhension de certains aspects de la société française. Il se trouve que, pour favoriser cette compréhension, j'ai été amené, à plusieurs reprises, à chercher des explications dans des travaux qui concernent plutôt le champ de l'entreprise, ceux de Philippe d'Iribarne en particulier. D'où mon intervention d'aujourd'hui.

Je vais d'abord exposer brièvement les raisons qui m'ont amené à faire ce détour, puis ce que j'en ai retenu ; en troisième lieu, je m'expliquerai sur les formes que pourrait prendre un enseignement « intercivilisationnel ».

Dés-idéologiser les questions d'identité culturelle

Un des principes de l'approche interculturelle en éducation [1] est que l'on n'est pas en mesure de s'ouvrir à la compréhension de l'autre si l'on n'est pas capable de connaître, avec précision, les particularités de sa propre culture. Le Conseil de l'Europe, il y a quelques années, a publié et mis en ligne un manuel plurilingue de « communication interculturelle » dont le titre est : *Miroir et fenêtres* (Huber-Kriegler, Lázár & Strange 2005). Beau titre, qui exprime l'idée qu'avant d'observer par la fenêtre les autres cultures il est important de commencer par regarder sa propre culture dans un miroir. Oui, mais quel miroir ? Dans la perspective qui m'intéresse, celle de l'enseignement de la civilisation française, il n'est pas aisé d'entretenir avec son propre pays la distance nécessaire pour être en mesure de proposer un constat aussi objectif que possible des particularités françaises. Regarder sa propre culture dans un miroir, n'est-ce pas d'une manière ou d'une autre se regarder au miroir ? Et on voit bien les risques que cela entraîne : n'avoir en face de soi, en lieu et place d'une image exacte de son identité culturelle, que son propre aveuglement.

Il y a un autre risque, qui tient à la question de savoir d'où vient le miroir, et qui le tient. Et ce risque-là, nous avons tous eu l'occasion de le mesurer l'an passé. Quiconque a enseigné la civilisation française, durant les premiers mois de l'année 2010, au moment du fameux débat sur l'identité nationale organisé

1. Principe rappelé par Porcher 1995 : 60 sq., et par Abdallah-Pretceille 2005 (1999) : 103.

par le « Ministère de l'immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire », n'a pu que se sentir très désagréablement interpellé dans sa pratique professionnelle. Si l'on se souvient en effet de la centaine d'items censés contribuer à la définition de l'identité nationale française que ce Ministère proposait sur son site d'information, items dont beaucoup font partie des tables des matières des ouvrages de civilisation française actuellement sur le marché, on était en droit de se demander si le déroulement d'un enseignement de civilisation française n'avait pas plus à voir avec la propagande qu'avec l'exactitude didactique. Tel manuel de civilisation française proposé par une maison d'édition bien connue des enseignants de FLE ne s'ouvre-t-il pas précisément par « l'identité française et ses symboles » (Steele 2004 : 16-19) ?

Comment faire pour transmettre alors une image dés-idéologisée de son propre pays ? Vers quel miroir se tourner ? C'est ici que les conceptualisations élaborées dans le champ de l'entreprise par Philippe d'Iribarne peuvent nous être utiles. Certes, il s'agit bien d'une élaboration tributaire des champs d'observation qui sont ceux de Philippe d'Iribarne : les entreprises, toutes sortes d'entreprises, dans plusieurs régions du monde, avec leurs différentes façons de s'organiser, de gérer leurs ressources humaines, de piloter leurs politiques de changement, et, symétriquement, les différentes façons de réagir à tout cela, du côté du personnel local, suivant que l'on est hollandais, français, allemand, américain, chinois, etc. Mais ses implications ont un intérêt plus vaste, dans la mesure où, par confrontations multiples des différentes façons de se comporter dans l'entreprise, propres aux différentes cultures nationales, son approche aboutit à la mise au point d'un modèle permettant d'appréhender la question de ce qui fonde l'unité et l'identité d'une culture.

Un constat sur la France qui va à l'encontre des idées reçues

De cette approche, je retiendrai la thèse, à la fois paradoxale et éclairante pour rendre compte des bizarreries françaises, de la persistance d'un certain ordre des choses lié à un passé historiquement révolu, mais toujours vivant et actif dans les mentalités : la survivance dans la société française contemporaine des préoccupations de « rang », l'importance toujours attachée à ce qui est conforme à son « statut » et perçu comme « noble » et, corollairement, le rejet instinctif de tout ce qui est perçu comme « vil » et indigne de votre mérite, de tout ce qui, si vous l'acceptiez, vous ferait « déroger », bref, la persistance d'un registre de l'honneur, pour reprendre, comme le fait Philippe d'Iribarne (1989), ce concept par lequel Montesquieu théorisait la société de l'Ancien Régime.

Il n'est pas dans mon propos de résumer ici l'ensemble des enquêtes rapportées par Philippe d'Iribarne à ce sujet. Je voudrais simplement montrer à quel point une idée aussi simple – certains diront simpliste – a le pouvoir très paradoxal et extrêmement dérangeant de rendre compte d'un très grand nombre de caractéristiques de la société française dans son ensemble.

Paradoxal : la persistance des préoccupations de « rang », l'attachement à ce qui est conforme à votre statut, la mise en avant constante du concept de « dignité » dans le discours public, qu'il s'agisse du discours politique ou du discours syndical, tout cela vient effectivement d'une autre France, de la France d'Ancien Régime et de ses privilèges – or, tout le monde sait que, depuis la Révolution, toute cette France-là a été jetée à bas. D'ailleurs, n'est-ce pas cela

même qu'enseignent les manuels de civilisation française ? Et n'est-ce pas cela aussi que les écoliers français eux-mêmes retiennent de l'histoire de leur pays, telle qu'elle leur est racontée dans le « roman national » ? Que la France moderne est issue de cette rupture fondatrice, et que cette modernité se vérifie dans les symboles toujours vivants de l'identité républicaine, tellement présents dans la France de tous les jours ? Oui, comment parler de la France, dans un cours de civilisation française, sans commencer par là, cette fameuse identité républicaine, dont Patrick Weil (2010-2011) rappelait récemment qu'elle est fondatrice de la nationalité ? Or, c'est précisément cette image dans le miroir qui se complexifie quand on retient cette idée de la persistance, anachronique et vraiment singulière, chez les Français d'aujourd'hui, de préoccupations de « rang », de ce qui est « digne » et conforme à votre « statut » ou au contraire de ce qui vous en fait sortir et est donc jugé « indigne » et inacceptable.

Pour qui douterait de la persistance de ces idées de « noblesse » et de « bassesse » dans les mentalités et les comportements en France, j'indique simplement que les manifestations qu'on en trouve sont extrêmement diverses : qu'il s'agisse de l'attachement au service public à la française (d'Iribarne 1989 : 122), des réactions dites « corporatistes » (*ibid.* : 96-97 à propos des pilotes d'Air France et des enseignants ; 125 à propos de l'éthique professionnelle des pompiers), ou encore de l'importance que prend la défense du « statut » professionnel en France (*ibid.* : 201-229, chapitre VI « Noblesse scolaire et égalité républicaine »). On pourrait mentionner aussi le rapport paradoxal des Français à l'autorité hiérarchique, par exemple. Ou encore, la tolérance sociale à l'égard de l'élitisme des grandes écoles, dans un système éducatif qui se revendique par ailleurs comme *républicain,* marqué par les idées d'égalité et de non-sélectivité, et qui est tout à fait révélatrice d'une propension élitiste à faire émerger, par sélection des « talents », une aristocratie des meilleurs [2] : à la fois « l'école pour tous » et l'organisation d'une sélection qui aboutit à en éliminer plus d'un [3] – en particulier par le recours précoce et massif à la notation dès les premières années scolaires, comme l'a bien noté Peter Gumbel dans son incisif petit livre *On achève bien les écoliers* (2010).

Un modèle de compréhension de l'identité culturelle française

Je disais que les observations de d'Iribarne sont stimulantes mais aussi très dérangeantes, parce qu'elles nous mettent sous les yeux, pour expliquer les comportements d'aujourd'hui, des ressorts extrêmement anciens, pour ne pas dire archaïques, comme si ce qui remuait les esprits des Français d'il y a plusieurs siècles avait encore et toujours le pouvoir de les mettre en mouvement aujourd'hui. Faut-il en déduire que la manière des Français de vivre ensemble, ce qui fait leur particularité par rapport aux autres peuples, s'explique par une sorte de schéma mental très ancien, hérité de l'histoire, construit par les multiples épreuves vécues collectivement au fil des siècles ? C'est la thèse,

2. Anne-Marie Thiesse rappelle que c'est la Révolution qui est à l'origine de certaines de nos grandes écoles (2010 : 67-68).

3. Un spécialiste de l'histoire des classes moyennes en France, Thierry Pech, rappelle à quel point le poids des exigences scolaires est socialement marquant en France : « la société française stresse énormément ses jeunes. Dans une société de classement comme la nôtre, ce que vous vivez entre 15 et 25 ans marque à vie votre parcours professionnel » (*Le Monde* du 20-21 février 2011).

éminemment discutable et en même temps très intéressante, qu'avance Philippe d'Iribarne (v. notamment 2008), qui postule que les différences que l'on observe entre les manières de vivre des diverses sociétés humaines peuvent s'expliquer par une scène de référence fondamentale propre à chacune d'elle, et qui a trait à la façon de réagir, collectivement ou individuellement, face à ce qui est perçu comme le plus grand péril. Chaque société se caractériserait par un type de danger particulier qu'elle identifie comme le plus menaçant pour elle, et par les « voies de salut » spécifiques qu'elle retient spontanément pour y faire face. Ainsi, par identification et comparaison des « scènes de péril » fondamentales qui jouent dans chacune d'entre elles, il serait possible de comprendre comment et pourquoi les diverses communautés se distinguent dans leur manière de s'organiser et de vivre ensemble. Ce schéma mental ou, pour mieux dire, culturel, serait en quelque sorte la « marque de fabrique » imprimée aux diverses sociétés par leur histoire singulière, une sorte de « scène primitive » qui se réactiverait dès lors que les individus se sentiraient mis en insécurité dans ce qu'ils considèrent comme leur bien le plus précieux, leur valeur la plus haute.

Quelle peut être cette valeur fondamentale, par exemple pour un Mexicain, un Américain, un Indien, ou un Camerounais ? Je renvoie là aux réponses qu'en donne Philippe d'Iribarne dans *Penser la diversité du monde (op. cit.* : 49 sq.*)* et m'en tiendrai à ce qu'il dit de la crainte fondamentale des Français, qui est la peur de se retrouver dans une situation humiliante de soumission servile, face à quelqu'un de plus élevé et de plus fort, qui dispose tout à la fois du pouvoir de vous sanctionner durement, si vous lui résistez, mais aussi de celui de vous gratifier de ses faveurs, si vous lui cédez. De là un choix fondamental à faire : soit céder à la peur, accepter de servir par soumission ou par intérêt, soit résister fièrement et combattre, même en en payant le prix. S'opposer ou se soumettre, s'élever ou s'abaisser, être noble ou vil – on retrouve, dans les choix fondamentaux auxquels expose cette « scène de péril », le registre de l'honneur qui modèlerait en profondeur la mentalité et l'imaginaire des Français.

L'intérêt de cette « scène de référence » française, c'est qu'on la voit de fait constamment jouer dans la façon dont les Français se racontent leur histoire, dans le fameux « roman national », qui privilégie les figures héroïques incarnant la résistance, et les oppose aux figures honnies du renoncement. Elle a un intérêt au moins pédagogique, évident, pour rendre compte de la façon dont les Français perçoivent et retiennent en mémoire leur histoire.

Vers l'intercivilisationnel ?

Pour m'en tenir à ce qui concerne l'enseignement de la civilisation française, quel bénéfice peut-on retirer de ce modèle de compréhension ? J'en vois deux.

D'abord un salutaire effet de décentrement, permettant de sortir, non pas seulement de soi, de la familiarité que l'on a avec sa propre identité patrimoniale, mais également de ce que l'on sait de soi-même, afin d'avoir un regard distancé sur sa propre culture. C'est précisément ce que permet une approche comme celle de Philippe d'Iribarne, parce qu'elle est nourrie d'observations de type comparatiste entre plusieurs cultures. À la relation de familiarité et d'évidence que chacun entretient avec sa propre culture, il me semble nécessaire que se surajoute un détour par l'autre, ou plutôt un détour par ce qui apparaît de soi quand on le compare avec l'autre.

Peut-on aller plus loin encore et envisager un effet de dépassement ? J'atteins là le but de mon intervention : j'aimerais plaider pour le passage du « civilisationnel » à ce qu'on pourrait appeler par facilité de langage « l'intercivilisationnel ». Autrement dit, déplacer la perspective classique du cours de civilisation française pour s'orienter vers une pédagogie autre, qui consisterait à mettre en regard les choix opérés par différents pays par rapport à des questions de civilisation en général, qui se posent identiquement à toutes les cultures, mais auxquelles chacune répond différemment et à sa façon. Au contenu classique d'un enseignement centré sur la France, son histoire, sa géographie, ses populations, sa mentalité, ses formes d'organisation, se substituerait un programme *intercivilisationnel,* articulé sur des thèmes transversaux, définissables en termes généraux, mais revêtant pour chaque culture nationale un aspect qui lui est particulier. Serait privilégiée la recherche de réponses à des questions plus larges du type :

– Comment se construit la relation à l'espace, aussi bien dans l'administration du territoire que dans les formes d'attachement au terroir, ce qui implique aussi la relation au local, aux confins, à la frontière – la frontière : voilà un beau thème intercivilisationnel… ;
– Comment se construit la relation à l'histoire et à la mémoire nationale, dans ses diverses manifestations : commémoration, lieux, objets, personnages mémoriels, livres d'histoire ;
– Quelles sont les formes de relation face au pouvoir et à la représentation politique, à commencer par l'acte même, tout concret et matériel, du vote ?

Bien d'autres thèmes sont susceptibles de présenter cette dimension transversale, comme les attentes en matière d'éducation, le rapport au patrimoine, à la culture…

Intégrer dans sa pratique pédagogique l'effet d'étrangeté et de décentrement produit par les allers retours, les comparaisons systématiques entre Français et Brésiliens, Français et Roumains, Français et Allemands, par exemple, mais également entre Roumains et Allemands, Allemands et Brésiliens, etc. aurait au moins pour mérite de contribuer à une nécessaire objectivation des contenus de civilisation française, et d'échapper au risque de propagande dont je parlais au début.

Je pense en particulier à la question des symboles et emblèmes officiels de l'identité française, dont on gagnerait à les placer en situation d'étrangeté par un travail intercivilisationnel de comparaison avec les symboles d'autres pays.

Je pense également à la laïcité à la française, qui suscite tant d'exploitations viscérales et contradictoires dans notre pays, et qui, il faut bien en convenir, provoque généralement une totale incompréhension même chez nos plus proches voisins : j'ai en mémoire encore le témoignage d'une étudiante roumaine qui s'étonnait que deux pays apparemment si proches, par la culture et leur organisation étatique, comme le sont la France et la Roumanie, puissent diverger aussi fortement sur le sujet de la place de la religion dans l'espace public – alors même que la Roumanie se revendique comme un État laïque. C'est sur ce sujet, si explosif, qu'on peut mesurer le bénéfice d'une approche transversale. Faire apparaître, par voie de comparaison, à quel point la mise en œuvre d'un même principe – par exemple la défense des libertés individuelles,

commun à la France et aux États-Unis – aboutit à deux manières rigoureusement contraires de concevoir la place des signes religieux dans l'espace public (on l'a vu à propos de l'interdiction de la burqa en France), a au moins le mérite de dépasser les incompréhensions et de faire progresser le niveau de tolérance que l'on peut avoir pour l'autre.

J'espère avoir montré l'intérêt qu'on peut retirer, même sur un sujet comme le mien, d'une conceptualisation de l'identité culturelle provenant d'un champ disciplinaire *a priori* très éloigné.

Une question en guise de conclusion

Une interrogation que je vous soumets, pour terminer : nous sommes tous convaincus, n'est-ce pas, de l'importance qu'il y a à favoriser partout l'intercompréhension linguistique et culturelle, sinon nous ne serions pas là, aujourd'hui, à en débattre. Mais alors, comment se fait-il que nous ayons toujours le plus grand mal, à l'université, et en celle-ci même, à faire reconnaître la légitimité des enseignements de langue française à l'intention des étudiants étrangers et singulièrement des Erasmus, pour qui le français est à la fois langue étrangère et langue d'enseignement, et à qui l'on demande un triple travail de compréhension linguistique, d'adaptation culturelle et de production de compétences académiques ? Oui, comment se fait-il qu'il y ait encore des réticences, au plus haut niveau décisionnel, à admettre qu'il s'agit là d'une aide à la réussite tout simplement irremplaçable ?

Références

Abdallah-Pretceille, M. (2005 [1999]). *L'Éducation interculturelle*. Paris : Puf.

Gumbel, P. (2010). *On achève bien les écoliers*. Paris : Grasset.

Huber-Kriegler, M., Lázár, I., & Strange, J. (2005). *Miroirs et fenêtres – Manuel de communication interculturelle* (*Mirrors and windows – An intercultural communication textbook)*. Version française par Ildikó Lázár et Efrosyni Tofaridou. Éditions du Conseil de l'Europe (http://book.coe.int).

d'Iribarne, P. (1989). *La Logique de l'honneur*. Paris : Le Seuil.

d'Iribarne, P. (2006). *L'Étrangeté française*. Paris : Le Seuil.

d'Iribarne, P. (2008). *Penser la diversité du monde*. Paris : Le Seuil.

d'Iribarne, P. (2009). *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*. Paris : Le Seuil.

Pech, T. (2011). *Le Monde* du 20-21 février.

Porcher, L. (1995). « L'interculturel au sein du français langue étrangère ». *Le français langue étrangère.* Paris : Hachette.

Steele, R. (2004). *Civilisation progressive du français, niveau intermédiaire.* Paris : Clé international.

Thiesse, A.-M. (2010). *Faire les Français*. Paris : Stock, 2010.

Weil, P. (2010, 2011). *Être français : les quatre piliers de la nationalité*, *Le Monde* du 24.08.10, puis Paris : Éditions de l'Aube.

Le rôle de l'interculturalité dans l'enseignement de langues étrangères en école d'ingénieurs

Didier Bottineau
CNRS, UMR 7114 Modyco

Introduction

Les lignes qui suivent sont rédigées par un chercheur en linguistique (langues, culture, cognition, typologie) par ailleurs impliqué depuis un bon nombre d'années dans l'enseignement de l'anglais et de l'espagnol dans une école d'ingénieurs généraliste. Il ne s'agit pas d'exposer la manière dont la question de l'interculturalité est explicitement théorisée (Demorgon 2005, 2009, 2010) et traitée en tant que thème de cours dédiés à cette question spécifique, mais de la manière dont elle peut ou a pu être introduite comme thème et comme fait de pratique dans le cadre de cours de langues dans cet environnement bien particulier, avec l'enseignant dans un rôle de médiateur interculturel [1] (Geoffroy 1998, Abdallah-Pretceille 2004, Lasonen 2005) dans la lignée des travaux d'E.T. Hall (1981, 1990) sur la communication interculturelle et la proxémie.

1. La prise de conscience de la polysémie du terme *interculturalité*

Schématiquement, le terme « interculturalité » contient les éléments « inter » et « cultures » : il désigne le processus ou l'expérience de la rencontre et de la confrontation dynamique, *inter*, de deux entités, des cultures.

Le terme *culture* est évidemment hautement polysémique : il concerne la manière dont les individus se comportent pour former des groupes cohérents selon un ensemble de pratiques qui rendent le groupe opposable à d'autres, par exemple des citadins *vs* des ruraux ; ces comportements peuvent être totalement inconscients (tel le raffinement spontané de jeunes enfants « de haute extraction », qui se conforment à des pratiques ambiantes normales pour eux, mais que percevrait comme affectées n'importe quel observateur d'origine extérieure), ou faire l'objet d'une thématisation intuitive (typiquement, par la reconnaissance de différentes manières d'être chez autrui ou dans d'autres groupes), ou encore faire l'objet d'une thématisation normative par le discours d'un groupe, à la fois « à l'interne » (le discours *des* Français sur ce qu'ils estiment être leur propre identité [2]) ou à l'externe (le discours *sur* les Français

1. Sur l'utilisation d'internet dans la médiation de l'acquisition des langues-cultures par les échanges exolingues, v. *Lidil 36*.

2. Exemple, entendu de la bouche d'un sous-officier lors de mon passage des « trois jours » (sélection d'aptitude pour le service militaire) : « On peut dire ce qu'on voudra, c'est vraiment en France qu'on est le mieux, qu'il fait bon vivre et qu'on est bien entre nous. »

que l'on rencontre à l'international [3]), avec des éléments de convergence et de divergence, et même des initiatives visant à l'information des clichés extérieurs à l'adresse des intéressés [4].

On a également pris l'habitude d'appeler *culture* ce qui relève au bout du compte d'une politique de direction des pratiques et des mentalités, en particulier dans les expressions « culture d'entreprise » (Delavallée 2002, Godelier 2006, Thévenet 2007) et « culture managériale » : idéalement, il faudrait distinguer une « épiculture » d'entreprise, ensemble de pratiques plus ou moins conscientes, spécifiant l'orientation de l'évolution de l'identité et de la mentalité du groupe ; et une « métaculture » d'entreprise, ensemble de modèles normatifs et directives explicitement formulées, compromis entre des tendances culturelles spontanées endogènes et des apports exogènes tels que les *think tanks* et les théoriciens du management, voire dans certains cas les groupes religieux et les sectes (question tabou s'il en est, mais tout à fait sérieuse, et digne d'être évoquée pour prise de conscience par les élèves en formation).

Ce que l'on met derrière le mot *interculturalité* dépend donc au moins d'une double variable :

– De quelle confrontation parle-t-on : de groupe à groupe (de culture à culture), d'individu à groupe, d'individu à individu ?
– De quelle culture parle-t-on : de l'épiculture intuitive spontanée, appréhendée « du dedans » et « du dehors », ou de la métaculture réflexive (*la culture de la culture* en somme), système idéologique et politique composite véhiculé par un discours normatif ? Ou du vaste continuum intermédiaire, étant entendu que tout fait de convergence culturelle spontanée au sein des comportements d'un groupe fait l'objet d'une perception individuelle et collective, d'une prise de connaissance intuitive, d'une reconnaissance partagée, et devient *ipso facto* candidat naturel à la thématisation discursive par le cliché et, finalement, l'apparition de modèles normatifs susceptibles d'être réinvestis comme directives politiques effectives ?

Le signifiant du mot *interculturel* est victime de son propre signifié : en raison même de la variation de la nature de la relation, de la variation d'échelle et de nature des entités confrontés, du degré de généricité ou de spécificité des contenus auxquels on fait allusion (mentalité d'un peuple, d'une ethnie, d'un groupe social), de la variété des points de vues et méthodes d'observation, de la nature des processus sociaux pris en compte (goûts esthétiques, formules de politesse, systèmes de valeurs attribuées aux symboles et aux actions…), de leurs degrés d'appropriation discursive interne ou externe, profane ou experte, descriptive ou normative, ce terme met en jeu un schème général culture-relation-culture dont l'instanciation varie interculturellement au gré de la diversité des regards possibles.

3. Exemple, entendu en tant qu'étudiant en Espagne : « Tu es sympa, pour un Français (*sic* !) ; [en discothèque] c'est rare, un Français qui ne drague pas les copines des autres » (= des Espagnols, ou sans chercher à savoir si l'intéressée est en couple, même en présence des autres).

4. Les Français candidats à l'émigration au Québec sont régulièrement avertis : ils sont les bienvenus, leurs compétences et efficacité sont appréciées, mais on redoute de leur part l'expression spontanée d'un sentiment de supériorité autant lié à la mauvaise perception de l'accent québécois en France qu'à la croyance naïve en la supériorité des pratiques professionnelles, managériales et autres en France, avec le risque d'être perçus comme des donneurs de leçons.

Il se présente donc un risque de « coquille vide », ou de coquille trop diversement remplie par les uns et les autres pour former un tout pertinent. Par l'unicité formelle de son signifiant, le mot *interculturel* même nous fait croire que devant cette diversité des sens s'affiche *une uniforme* (le féminin est délibéré) qui pourrait tout aussi bien constituer un déguisement ou un masque. Abordons ce point de vue sous deux angles, théorique et pédagogique.

Du point de vue scientifique, il n'est plus possible aujourd'hui de séparer radicalement la cognition « intérieure », du sujet individuel, d'un côté et, de l'autre, les processus dynamiques externes et sociaux, matériels et symboliques, qui constituent son environnement. Un humain vient au monde dans un environnement où s'entrelacent des contraintes adaptatives « naturelles », comme le champ gravitationnel, et « culturelles », comme ce que j'appelle le *champ conversationnel*, ce flux d'ondes acoustiques phonatoires articulées qui caractérise en continu la présence d'autrui. La survie passe par une intégration réussie à ces différents champs : la marche pour le premier, la parole pour le second. L'intégration au premier par la marche n'est nécessaire que parce que c'est là la solution développée par « l'espèce » au cours de l'évolution : la marche est un fait culturel universel au même titre que la parole, et pour les mêmes raisons. Et même, le fait d'en posséder les organes moteurs, les jambes, est lui-même affaire d'adaption réussie au champ gravitationnel : un nourrisson conçu, développé et né en apesanteur totale, s'il survivait, posséderait un corps adapté aux contraintes locales – pas de gravité, pas de haut ni de bas, pas de sol, pas de jambes développées pour la motricité, pas de marche (ni de squelette osseux robuste, ni de système cardiaque adapté à la gravité, ni de système respiratoire réglé sur la pression atmosphérique terrestre…). De même, les capacités biomécaniques et cognitives liées à la parole résultent du développement individuel orienté vers l'adaptation à l'environnement social, avec des contraintes prégnantes telles que la coactivation des neurones miroirs de la motricité verbale chez le sujet parlant et les sujets percevant, et la simple habitude de la présence vocale d'autrui. Cela pour dire que le devenir adaptatif individuel se caractérise par l'incorporation d'un système de savoir et de savoir-faire indifféremment motivé par les processus ambiants, qu'ils soient naturels (indépendants de la dynamique sociale) ou culturels (profilés par les interactions de toutes natures) : tout sujet incorpore, de manière stratifiée, la culture de son espèce (savoir voir, savoir marcher…), celle de son groupe ethnique ou national (sa ou ses langues), celle de sa religion, celle de son mode de vie communautaire (citadin ou rural, sédentaire ou nomade…) : tout sujet est par définition un foyer de convergence interculturelle par le jeu des interactions environnementales et sociales multiples auxquelles il est continuellement confronté dans son expérience et dont il incorpore les traces, souvenirs, connaissances et prédictions pour les confrontations renouvelées dans le présent et l'avenir constitutifs de « l'expérience ». Ainsi, l'interculturalité de groupe à groupe met en jeu la relation de processus collectifs émergents impliquant des participations individuelles, alors que dans l'interculturalité de sujet à sujet, chaque individu s'engage dans la relation à autrui en tant que microcosme, foyer de convergence d'un patrimoine interculturel complexe et actif. Pour cette raison, il y a bien une

unité qui fédère dynamiquement les différentes acceptions évoquées : les interculturalités intersubjectives, inter sujet-collectivité et intercollectives sont mutuellement intégrées.

Du point de vue pédagogique, cette définition stratifiée, et la tentative d'une esquisse typologique qui l'accompagne, constitue une excellente heuristique pour susciter chez les élèves une prise de conscience motivée en vue de permettre une appropriation concertée de l'évolution des comportements. Considérons un exemple. Un exercice typique au concours d'entrée consiste à remettre à un candidat un document photographique sans texte, par exemple une ferme éolienne marine au Jutland ou une œuvre d'art moderne représentant une femme à quatre pattes portant sur son dos une table de verre, des verres d'alcool, et autour deux hommes buvant un apéritif. Ce concours étant ouvert aux candidats non français, j'ai cru constater au fil des années des habitudes comportementales cohérentes, selon les nationalités d'origine, concernant les réactions et attitudes suscitées par cet exercice, sans protocole d'observation ni d'inventaire statistique bien sûr. J'ai donc eu l'occasion par la suite de tester la chose en cours en reproduisant des entrevues similaires, impliquant un élève et un examinateur, le reste du groupe autour en observation de l'interaction, avec pour mission de prendre note des commentaires et réactions de tous ordres que leur inspire l'observation du dialogue en cours, et d'engager ensuite une discussion collective pour confronter les résultats et en discuter. Que ressort-il de ce petit test ?

– Lorsque l'élève qui planche est un francophone, il tend à exposer directement les grandes considérations thématiques autour des « topiques » évoquées par le document plutôt que d'approfondir la description matérielle des contenus évidents et *cette attitude est plus particulièrement repérée par les élèves d'origine anglophone ou autre quand il y en a*, car eux-mêmes reconnaissent la différence entre la démarche observée et celle qu'ils auraient adoptée ou attendue de la part d'élèves de même origine que la leur. Le phénomène inverse s'observe avec des élèves anglophones ou hispanophones observés par les Français, mais la sporadicité de cette configuration permet peu de dégager des tendances, d'autant que l'élève étranger est par définition celui qui parmi ses compatriotes se sera distingué en partant à l'étranger, ne pouvant être considéré comme représentatif de son propre groupe.
– Un élève francophone (de cette École) se caractérise souvent par une maîtrise de l'anglais ordinaire assorti d'un accent très français et d'un manque remarquable de présence à autrui et d'engagement interactionnel. Les élèves français en observation le remarquent relativement peu (reconnaissant souvent leur propre attitude dans celle du cobaye), l'attribuent initialement à la personnalité de l'élève interrogé, puis, lorsque la situation se répète, le réattribuent aux défauts des méthodes pédagogiques du système scolaire qu'ils ont fréquenté. Les élèves observateurs hispanophones, en revanche, imputent immédiatement ce comportement au caractère relativement incolore – selon eux et pour le dire en termes édulcorés – des Français en comparaison des Méditerranéens (l'École en question est située dans le département du Nord).

À travers des pratiques pédagogiques de ce type, tout à fait rudimentaires, sans grande mobilisation technique (parfois on enregistre en video les entrevues pour que l'interrogé s'observe et se commente *a posteriori* et en relation aux dires des autres), on a pu esquisser des ébauches de confrontation à « l'interculturalité » dans sa multidimensionnalité, à savoir que

– le même fait symptomatique ponctuel est diagnostiqué différemment selon l'identité de l'observateur et le moment auquel survient l'observation (première occurrence *vs* répétition du fait constaté), et
– en raison même de ce croisement, il s'impose d'envisager chaque sujet comme un foyer interculturel dont les comportements peuvent être interprétés en fonction de systèmes divers : le tempérament personnel, la pratique des cours passés, ou le « tempérament collectif » de sa communauté.

De nombreux autres types d'exercice se prêtent à cette prise de conscience. L'un d'eux est le jeu de rôles mettant en scène des réunions professionnelles, éventuellement des procès, où des thèses ou projets adverses sont à divulguer et à défendre. Un exercice particulièrement intéressant est celui où l'élève doit *interroger son propre examinateur* au sujet d'une situation évoquée très laconiquement sur une fiche, par exemple un déplacement professionnel. L'incapacité des élèves français à aller à la recherche d'informations est assez stupéfiante, surtout si dans le groupe un ou des élèves anglais, allemands ou espagnols sont là pour constater le fait et le mettre en contraste par leur propre attitude. Il est clair que dans la pratique de l'enseignement des langues en France, l'apprenant est rarement mis en situation de recherche active d'information dans la langue étrangère et par l'interaction avec l'autre, ce qui se traduit conjointement par le manque de maîtrise des structures adaptées (ordre des mots dans la question en anglais, typologie des interrogatifs) et par le manque d'inspiration face à la démarche même. Une fois que cette question est thématisée au sein du groupe, on s'interroge sur ses conséquences (en situation de compétitivité) et son positionnement contextuel (par exemple : toutes les écoles d'ingénieurs se caractérisent-elles par les mêmes profils ? évidemment non, en fonction de leur recrutement, leur renommée, leur pratique du carnet d'adresses, le port de l'uniforme, la typologique des rituels d'intégration, l'existence de chants spécifiques, de dénominations particulières pour les élèves, années, promotions, et plus généralement d'un lexique communautaire…).

2. La mise en œuvre verbale de l'interculturalité

Il existe un malentendu sur la nature de la parole, l'expérience langagière (Bottineau 2008 et 2010). La parole est empiriquement considérée comme la production de formes symboliques qui encodent la pensée. On va donc se concentrer de manière abstraite sur la connaissance de ces formes (le lexique), leur variation (la morphologie grammaticale) et leur combinaison (l'ordre des mots, la syntaxe, les compatibilités et incompatibilités, les faits d'accord). La manière dont elles sont prononcées passe au second plan : il est tout à fait normal de ne pas connaître leur prononciation, ou de ne pas les reconnaître à l'oral, puisque comme chacun sait tout cela ne s'acquiert que par la magie de l'imprégnation.

Le malentendu tient à la dénaturation phénoménologique du fait de parole. Ses composantes (mots, morphèmes) ne sont pas des formes abstraites symboliques, mais bien des comportements humains, des gestes moteurs d'une précision chirurgicale de nature à produire des effets perceptuels intentionnels non moins précis. En outre, ces gestes ont pour effet de susciter des réponses cognitives : un « mot », par exemple *interculturalité*, appelle une notion correspondante ; cette notion n'est pas la référence à un objet ou ensemble d'objets du monde (même abstraits, *interculturalité* en est un bon exemple) ; en tant qu'action, un mot est un segment de discours d'autrui, un extrait d'un ensemble ouvert de citations dont le souvenir épisodique est inhibé. Le sens de ce mot, la *notion*, est constitué d'un ensemble de micro-idées associées, souvent nommées *traits*, organisé en réseau associatif muni d'un centre et de périphéries en fonction de la fréquence et corrélations entre les éléments qui le composent ; chacun de ces éléments étant extrait des multiples occurrences discursives dans le contexte desquelles ils sont survenus à l'interprétation, le signifié peut être considéré comme un inventaire associatif potentiel d'un ensemble de savoirs acquis au gré des interactions verbales, et le signifiant qui fédère ce réseau, le « mot » dans sa dimension motrice et sensorielle, fonctionne comme la clé du réseau, la commande vocale qui en suscite l'activation.

Le point crucial est que le « paquet sémantique » commandé par le mot n'est pas une catégorie cognitive construite par le sujet dans le cadre de son expérience individuelle des choses du monde : c'est une notion sémantique collective et sociale, construite cumulativement dans le cadre de l'historique des interactions verbales auxquelles le sujet a été exposé comme contributeur élocutif et bénéficiaire allocutif. De même, les marqueurs grammaticaux (déterminants, auxiliaires, prépositions, conjonctions, adverbes) fonctionnent comme des clés vocales destinées à activer des processus cognitifs de combinaison sémantique et de repérage relatifs à des espaces perceptuels et conceptuels (le « présent », le « passé » – à distinguer de la mémoire ; le « futur » – à distinguer de la prédiction, du désir ou de la crainte ; le « réel » – à distinguer du « vrai » ; « l'hypothétique » – à distinguer de « l'imaginaire », etc. Ces « marqueurs », en fait des activateurs vocaux de processus mentaux au même titre que le lexique, sont utilisés en vue de susciter chez autrui une cascade ordonnée d'évènements cognitifs dont la succession et la synthèse créent l'expérience d'un effet de cohérence sémantique et narrative reconnaissable et acceptable parce qu'elle se présente en conformité avec un système de pratiques routinières auxquelles nous sommes entraînés par la pratique récurrente, avec ou sans explicitation métalinguistique dans le cadre d'un enseignement.

3. Lexique, syntaxe, conceptualisation

Par exemple, en français, il est impossible de présenter à autrui une notion lexicale comme « entreprise » sans l'avoir annoncée au moyen d'un avertisseur, l'article, sorte de timbre métalinguistique qui prévient de l'arrivée imminente du nom ; et cet article est tenu de spécifier si ladite notion va être reconnue par l'interprétant comme conforme à une occurrence connue (article défini : « l'entreprise) ou s'il doit s'attendre à une surprise (article indéfini : « une entreprise »). Cette organisation de la soumission du sens à autrui est cohérente,

mais pas nécessaire pour autant : nombre de langues sans articles s'en dispensent parfaitement, et leurs usagers n'en éprouvent aucune nécessité. Mais dans une langue avec article, les locuteurs sont entraînés à ne jamais se dispenser de ce « chausse-mot », et ne peuvent donc s'en passer : **je vais créer petite entreprise* est compréhensible, mais incongru, connoté d'infantilisme, et « passe mal » parce que le protocole métalinguistique de l'interaction verbale francophone n'a pas été respecté.

Il faut donc considérer que la prise de parole, dans une langue donnée, c'est par définition la prise de contrôle de la construction du sens « dans l'esprit d'autrui » en activant des notions fortement culturalisées par leur profondeur dialogique (leur enracinement dans des discours communautaires) et en les combinant, amorçant et repérant selon des processus grammaticaux eux-mêmes régulés par des routines protocolaires inévitables. Par exemple, produire une phrase en anglais, ce n'est pas fabriquer un objet conforme à un cahier des charges, mais exécuter individuellement un comportement corporel conforme à celui du groupe pris pour modèle, et savoir activer des processus sémantiques inédits, inexistants dans la langue maternelle.

Ainsi, dans le lexique anglais, on repère de nombreux doublons tels que *liberty* et *freedom*, « liberté » et « liberté ». Le premier est extrait de discours philosophiques du siècle des Lumières, et cet emprunt au français porte la force connotative caractérisée par les genres discursifs dans lesquels il s'inscrit habituellement. Le second, d'origine germanique, est issu d'une tradition discursive orale appartenant à des chasseurs, des fermiers, des marchands, des guerriers : sa profondeur dialogique et son ancrage interactionnel historique le destinent à se réinscrire dans des discours où l'on parle empiriquement de la liberté envisagée dans sa dimension matérielle et concrète, vécue dans l'expérience, par exemple le titre du film *Cry Freedom*. La statue de la Liberté d'Ellis Island à New-York (Bartholdi, 1865) est nommée *Statue of Liberty* en référence à son titre français *La Liberté éclairant le monde*, traduit en anglais *Liberty enlightening the World* ; celle qui coiffe le dôme du Capitole à Washington (Walter, 1863), surnommée *Statue of Freedom*, de son titre *Freedom Triumphant in War and Peace*, évoque l'expérience individuelle de la liberté américaine à travers l'histoire, et non sa conceptualisation philosophique.

Autres exemples: « atteindre » se dit en anglais *reach* ou *attain* : *reach* pour le geste physique (*He reached for the bottle on the shelf*), *attain* pour les abstractions (*we will probably attain this goal*), même si des croisements sont possibles en parler informel (*to reach a goal*). De même « petit » se dit *small* pour une comparaison à la taille moyenne (*a small company* : « une petite entreprise » [5] ; *a small man*) mais *little* pour une impression de petitesse affectueuse ou méprisante (*my little man* : « mon petit bonhomme »). Un exemple classique est la traduction du « petit village gaulois » dans Astérix, traduit par *small Gaulish village* dans le premier album de la série, mais *little* dans tous les autres, une fois que le village est censé faire partie de la culture partagée et faire l'objet d'une valoration affective commune : *and this is the*

5. On entend souvent des francophones dire *I want to create my little enterprise*. J'ai vu un anglophone feindre de croire qu'il s'agissait du vaisseau *Enterprise* du Captain Kirk dans le film et la série *Star Trek*. De même, mal prononcé, *spoke* fait automatiquement penser au personnage de Spock dans la même série.

little Gaulish village we know so well. En anglais, un emprunt au français comme *rendez-vous* peut être fortement connoté parce qu'il est extrait d'une langue vue de l'extérieur comme celle de la séduction élégante, alors qu'en français le même terme est anodin, et son emploi inapproprié en anglais produit des effets comiques typiquement imputables à l'ignorance d'une altérité interculturelle.

En syntaxe, on observe des faits non moins importants que dans le lexique. En anglais, il est tout à fait habituel de s'appuyer sur l'évocation matérielle des gestes physiques pour amener les interprétations : *she stood waiting in the queue* **debout dans la queue, elle attendait* —> « elle faisait la queue ». On en a vu un exemple *supra* avec *he reached for the bottle on the shelf* : **il atteignit pour / vers la bouteille sur l'étagère* ; une tentative de traduction complète serait incongrue : *il tendit le bras en direction de l'étagère pour saisir la bouteille*, car l'habitude francophone n'est pas de s'éterniser sur la description du geste, sauf à laisser entendre que celui-ci va être interrompu, ce que ne fait pas la phrase anglaise ; en même temps, traduire par *il prit la bouteille sur l'étagère* est une simplification abusive, car la phrase anglaise ne dit pas que la bouteille est effectivement saisie.

On a là un vrai problème, car les habitudes de paroles, qui s'inscrivent dans la grammaire en formatant la syntaxe et les constructions, permettent de dire des choses différentes dans l'une et l'autre langue, non coïncidantes, et en relation avec des routines intersubjectives contrastées en psychologie sociale, typiquement la manière dont on parle à l'autre de l'observable – de manière plutôt symptomatique ou heuristique en anglais en explicitant le percevable et laissant inférer le reste ; de manière plutôt diagnostique ou herméneutique en français, en explicitant les inférences et en implicitant les présupposés perceptuels sur lesquels ils s'appuient.

Ces écarts pourraient passer pour des subtilités de spécialiste non pertinentes pour la formation d'un élève ingénieur, mais il n'en est rien : dans les tests du TOEIC, le premier exercice consiste à choisir entre quatre phrases enregistrées celle qui décrit le mieux une photographie ; or ces énoncés descriptifs sont très souvent des descriptions du type *The scientist is reaching for the button on her left*, un peu artificiel en anglais mais conforme à des habitudes descriptives, alors que la traduction française serait carrément incongrue, et les étudiants, faute de pratique de l'écart interculturel dans la manière de construire le discours sur les choses matérielles, sont souvent perdus face à des descriptions d'apparence incongrue.

Une langue, c'est un ensemble de ressources d'apparence formelle, mais de réalisation incarnée par une prise en charge motrice et sensorielle, intersubjectivement distribuée entre les participants engagés dans la confrontation. La mise en œuvre protocolaire de ces ressources dans le cadre d'enchaînements « régulés » par des routines permet la « communication », à savoir l'avènement du sens visé à la conscience d'autrui par le biais des procédures auxquelles il est entraîné et dans lesquellles il se reconnaît suffisamment pour y adhérer. L'interculturalité joue un rôle fondamental dans la gestion de la relation par la communication (Bennett 1999, Cossette & Verhas 1999). Il y a là un effet de communion à la fois physique, par l'homologie des gestes phonatoires, et

mentale, par l'homologie des parcours sémantiques réalisés. Cela implique que l'apprentissage de la parole dans la langue de l'autre (plutôt que l'apprentissage de la langue en tant que formalisme abstrait et désincarné), c'est aussi l'apprentissage des protocoles de production mentale de l'autre, à la fois dans la forme et dans les contenus. Cela concerne également les intonations, les attitudes et plus généralement la cogestualité corporelle (*body language*) : une expression comme *tu parles !* peut prendre des valeurs contradictoires selon l'intonation, le regard et la gestuelle associés ; un geste (ou sa représentation verbale) peut prendre des significations variables, ou contradictoires entre deux langues, ou n'exister que dans une communauté et être inintelligible ailleurs [6].

4. Les sons, leur articulation, la configuration des muscles

Dans le domaine verbal, une langue est munie d'un système phonologique articulatoire, qui est en fait un système de posture corporelle cohérent. En français, une caractéristique est le « mode tendu » : le contrôle musculaire de la pression expirée au cours de la syllabe, responsable de la stabilité continue des voyelles même allongées. En anglais, c'est l'inverse : la voyelle varie passivement avec la décroissance de la pression de l'air expiré pendant la syllabe accentuée sans assistance musculaire pour compenser l'effet, ce qui donne à l'anglais (britannique) cette consonance asthmatique caractéristique de Jane Birkin (l'effet chuintant tient à ce que la pointe de la langue, l'apex, est toujours légèrement rétracté par rapport au français, et l'effet de retenue tient à l'absence de projection des lèvres vers l'avant).

En espagnol ibérique, la posture par défaut consiste à avancer légèrement la mâchoire inférieure, ce qui entraîne l'apex en position interdentale (le *th* anglais est actif : il s'obtient en poussant l'apex ; le *z* espagnol est passif : il résulte de l'entraînement de l'apex vers l'avant par la mâchoire inférieure), provoque sa mouillure palatale pour le *s*, le libère pour le *r* « roulé », et étire les cordes vocales, modifiant la sonorité de la voix au point de la rendre rauque avec le vieillissement, en particulier chez les femmes. En anglais américain, l'abaissement de la partie arrière du dos de la langue crée un effet de caisse de résonance qui affecte profondément le *r* et les voyelles ouvertes.

La manière physique de jouer de son corps dans une variante linguistique donnée caractérise la manière d'être ensemble et de se faire être au sein du groupe qui la pratique, ainsi que la manière dont elle sera perçue et interprétée à l'extérieur, surtout lorsqu'un comportement particulièrement contraignant pour le corps oriente la manière dont il évolue avec l'âge, à la manière des jambes arquées du cavalier (v. en guise de cliché, la représentation des Anglaises dans Astérix chez les Bretons, avec les incisives supérieures avancées par la pratique du *th*), comme on l'observe avec l'espagnol [7]. Prendre la parole, c'est s'engager et se positionner dans cette corporalisation de la cognition, avec les effets différenciateurs que cela suppose pour la polyglossie [8].

6. En langue bamanan (Mali), « Mêle-toi de ce qui te regarde » se dit « Sors ta bouche de ma parole ! ». En chinois, la question « As-tu bien mangé ? » peut être utilisée en guise de salutation (Zhihong 2008).

7. Comme chacun sait, toute Espagnole de cinquante ans a une voix de fumeuse de Gitanes, même si elle ne fume pas.

8. Une de mes étudiantes, qui suivait mon cours d'anglais puis d'espagnol la même matinée, s'est exclamée un jour, littéralement : « C'est dingue, quand vous parlez anglais et espagnol, vous n'êtes pas le

Mais il se trouve que la verbalité ne concerne pas que la communication, elle concerne également le discours intérieur, l'endophasie. Pour « penser » par et pour soi-même, on ne peut faire autrement que simuler la boucle motri-sensorielle de la phonation : imaginer (sans conscience de le faire) ce que serait l'expérience vocale si on « parlait » effectivement, en association avec la projection de ce que serait la proprioception auditive du signal correspondant. C'est dire que la parole n'est pas l'encodage corporel d'une pensée mentale préconçue, mais le moteur corporel incontournable de tout acte de conceptualisation. Ce moteur est activé somatiquement lorsqu'il s'agir de faire penser autrui, ou simplement simulé lorsque l'on pense en se réservant l'effet à soi-même, mais il est toujours actif. La langue maternelle est une discipline de la cognition collective, communautaire, interactive et culturelle, et incorporable par l'individu ; une procédure psychosociale de conceptualisation que l'on exécute pour soi et autrui conjointement par incarnation avérée ou simulée, et cette langue, en tant que synthèse d'interactions réellement vécues, est constitutive de la formation du tempérament du sujet en relation à celui du groupe : l'intégration culturelle qui unifie l'in-dividu et en fait une personne.

Conclusion

L'apprentissage d'une langue étrangère, à partir d'un certain niveau d'interactions sincères, va donc introduire dans l'expérience personnelle un nouveau mode de co-constitution psychosociale et révéler des facettes innovantes, à la fois individuelles et interactionnelles / collectives : la polyglossie requiert l'intégration de l'interculturalité en intraculturalité. Ce mécanisme a été décrit par Ladmiral et Lipiansky 1989, et exploité en littérature tout particulièrement dans divers romans de Vassily Alexakis, dont, justement, *Les Mots étrangers*. La prise de parole interactive en langue étrangère suppose qu'un élève, par son comportement, accepte de s'engager dans le contrôle moteur des conditions environnementales physiques et percevables par lesquelles il co-détermine les vécus psychologiques de lui-même et d'autrui tout en se conformant à un système disciplinaire, la « langue », autre que celui dans lequel il s'est lui-même développé. Faute d'accepter ce rôle ou d'en être conscient, il risque de produire des tirades inopérantes, voire carrément absurdes [9].

Cette dynamique s'accepte aisément en bas âge (p. ex. à l'école maternelle) quand justement le principe de la « langue maternelle » n'est pas verrouillé et que des systèmes de pratiques issus d'autres « cultures » restent acceptables, n'étant pas perçus comme extérieurs. À un âge plus avancé, la chose est plus

même mec. » Elle avait parfaitement perçu l'effet épiphylogénétique de la pratique verbale dans plusieurs langues : parler anglais et parler espagnol, c'est, plutôt que jouer un rôle, *se faire être* comme on le fait en parlant anglais ou espagnol.

9. Exemple : un candidat commence à se présenter en disant *"I have one mother, one father, one sister, and one dog". One* implique le dénombrement (il s'oppose à *several*) et la coordination met les parents, la sœur et le chien sur le même plan. La phrase est grammaticalement correcte, mais absurde : elle fait de son locuteur un personnage inquiétant, et de l'allocutaire un témoin atterré. Or, cet élève produisait sa phrase en regardant la table comme s'il fabriquait un objet ; il n'interagissait ni avec moi, ni avec lui-même. Au-delà de sa méconnaissance de l'anglais, en refusant de s'engager dans l'interaction, il ne pouvait avoir accès aux effets de constitution psychologique distribuée qu'elle pouvait susciter : il ne pouvait aucunement détecter le « sens » de son action, créant un effet d'ignorance de soi et de l'autre proche de l'autisme.

complexe. De mon point de vue, les communautés francophones unilingues vivent une espèce de traumatisme psychosocial relatif aux langues étrangères : une sorte de complexe et de syndrome collectif face à l'incapacité officielle des Français à bien parler une langue étrangère. D'où cela vient-il ? De l'élimination des langues régionales et de l'exclusion des langues étrangères, qui aurait conduit à un repli unilingue et une perte d'habitude culturelle et acculturée relativement à l'acceptation de langues étrangères ? Il est difficile de se faire une idée et la question est complexe en ce qu'elle implique un questionnement historique et politique délicat, mais il est certain que le rapport collectif à la xénoglossie, l'expression en langue étrangère, est elle-même pour l'interculturalité une question brûlante, y compris dans le milieu de l'entreprise (Jamet 2009) et dans la perspective de la formation des élèves ingénieurs. L'ergonomie de l'interface et l'efficacité de l'intégration interculturelle en dépendent, tout autant que l'assurance que le sujet parvient à se donner par une pratique bien vécue, comme le précisent les manuels de formation à la parole en public. Si une culture, dont la langue, est avant tout un système relationnel implicite, sa mise en œuvre profile conjointement les expériences de chacun, de la sensation à la conceptualisation ; l'interculturalité est alors la négociation consciente des ajustements nécessaires en cas de décalages entre les systèmes pratiqués. Cela se découvre et s'apprend.

Références

Abdallah-Pretceille, M. (2004). *L'Éducation interculturelle*. Paris : Puf. (*Que sais-je ?*, n° 3487).

Alexakis, V. (2002). *Les Mots étrangers*. Paris : Stock.
V. aussi http://www.info-grece.com/magazine/arts-lettres/vassilis-alexakis-des-mots-pour-heros,88O21.html

Bennet, C.I. (1999). *Comprehensive Multicultural Education. Theory and Practice.* Boston: Allyn and Bacon.

Bottineau, D. (2008). « La morphosyntaxe comme protocole de co-construction du sens : Quelles conséquences pour la didactique du français langue maternelle ? Un regard typologique et contrastif sur le français ». C. Vaguer et D. Leeman (éds). *Diptyque 11*, *Orthographe: innovations théoriques et pratiques de classe*, Namur : Presses Universitaires de Namur, p. 103-121.

Bottineau, D. (2010). "Language and enaction". J. Stewart, O. Gapenne and E. Di Paolo (eds). *Enaction: toward a new paradigm for cognitive science*. MIT, p. 267-306.

Cossette, M.-N., et Verhas, M. (1999). «Formation à l'interculturalité en contexte de coopération internationale, une perspective communicationnelle». *Revue des sciences de l'éducation*, XXV, 2 : 319-338.

Delavallée, E. (2002). *La Culture d'entreprise pour manager autrement*. Paris : Éditions d'organisation.

Demorgon, J. (2005). *Critique de l'interculturel. L'horizon de la sociologie*. Paris : Economica.

Demorgon, J. (2009). "L'interculturel entre ajustement et engendrement. Pour une cosmopolitique : tribus, royaumes, nations et monde". *Synergies Pays*

Germanophones n° 2, *L'interculturel à la croisée des disciplines: théories et recherches interculturelles, état des lieux*.

Demorgon, J. (2010). *Complexité des cultures et de l'interculturel. Contre les pensées uniques*. Paris : Economica.

Geoffroy, C. (1998). « De la compétence interculturelle en milieu de travail. Un rôle à jouer pour l'enseignant des langues ». *Les Langues modernes*, 4 : 47-58.

Godelier, E. (2006). *La Culture d'entreprise*. Paris : La Découverte.

Hall, E. (1981). *The Silent Language*. New York: Anchor Books.

Hall, E. (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*. Yarmouth [ME]: Intercultural Press,.

Ladmiral, J.-R., & Lipianski, E. (1989). *La Communication interculturelle*. Paris : Armand Colin.

Lasonen, J. (2005). « Réflexions sur l'Interculturalité par rapport à l'Education et au Travail ». *Higher Education Policy*, 18 (4): 54-62.

Lidil 36 (2007). *Échanges exolingues* via *internet et appropriation des langues-cultures*, C. Degache et F. Mangenot, *Revue de linguistique et de didactique des langues*, Grenoble : Éditions littéraires et linguistiques de l'université de Grenoble.

Thévenet, M., ([1993] 2007). *La Culture d'entreprise*. Paris : Puf (*Que sais-je?* n° 2756).

Zhihong, P. (2008). « L'implicite culturel et sa place dans une langue étrangère ». *Synergies Chine*, 3: 161-167.

Esquisse d'une sémantique de la Déclaration universelle des droits de l'homme [1]

Simon Bouquet
Université Paris Ouest Nanterre La Défense – CNRS Item – CNRS Modyco

> « À quoi aspirent les innombrables et différentes cultures ? Elles aspirent, à partir des données largement différentes de leur expérience historique, anthropologique si l'on veut, elles aspirent à quelque chose, vous l'appelez transcendance, c'est un terme qui me convient tout à fait. C'est l'aspiration vers qui me parait la chose à détecter. »
>
> Stéphane Hessel [2]

> « Il y faut mieux qu'une connaissance. Il y faut une poétique de cela qui advient sans cesse autour de nous. »
>
> Edouard Glissant et Partice Chamoiseau, *L'intraitable beauté du monde. Adresse à Barack Obama*

1. Linguistique de l'interprétation et interprétation de la Déclaration universelle

La linguistique de l'interprétation, support de la présente réflexion, s'inscrit dans la perspective tracée par les textes originaux de Ferdinand de Saussure, largement méconnus tout au long du XXe siècle, et par ses *Écrits de linguistique générale* [3]. Cette linguistique décrit le processus de la compréhension du sens en montrant comment les valeurs différentielles (oppositives) des unités de langue, existant dans le système d'un idiome donné, sont actualisées selon le genre [4] – lui-même différentiel – du texte dans lesquels ces unités s'inscrivent (la notion

1. La présente contribution n'est que l'esquisse d'une réflexion en cours : elle doit être lue comme telle. Je remercie Danielle Leeman pour sa collaboration généreuse, dans le but de rendre la compréhension de ce texte plus aisée aux non-linguistes. Les insuffisances qui demeureraient à cet égard m'incombent.

2. « Pour une linguistique des droits de l'homme », entretien de S. Hessel avec S. Bouquet, Collegium International, 22 février 2010, *à paraître.*

3. F. de Saussure, *Ecrits de linguistique générale,* Paris, Gallimard, 2002.

4. Le mot *genre,* bien établi dans la tradition de la rhétorique et de la théorie littéraire, doit s'entendre ici dans une acception très générale : comme une appellation commode pour désigner un trait *global* de sens, dit encore *signifié global,* existant dans tout texte écrit ou oral. De fait, cette notion de « signifié global » correspond assez précisément à ce que Wittgenstein désigne comme des *jeux de langage,* tout autant qu'à ce que Schleiermacher (et, après lui, Bakhtine) nomme *genre*. À ces notions philosophiques font écho des objets conceptuels plus ou moins intuitifs, familiers à diverses approches d'analyse textuelle ou discursive, mais souffrant d'un certain déficit épistémologique : *discours, type, mode, genre, champ générique, sous-genre, registre, domaine, niveau, isotopie, thème,* etc. La révolution sémiotique saussurienne permet de regarder tous ces objets conceptuels 1° comme se rapportant à des variétés de signifiés globaux, 2° comme relevant d'une analyse différentielle.

de « texte » s'appliquant à toutes les formes de langage oral ou écrit). Prenons un exemple. Madame Dupont se regarde dans la glace et dit « Je suis jolie aujourd'hui ! ». Cette phrase n'aura pas la même valeur ni la même fonction (ni donc la même interprétation) que la même phrase « Je suis jolie aujourd'hui ! » adressée par Madame Dupond à sa petite fille qui survient toute endimanchée. Le texte n'est le même qu'en apparence (dans la matérialité de ses mots successifs), alors que son sens diffère selon son *genre* : dans le genre « parler enfantin » de l'adresse de la grand-mère à sa petite fille, le pronom *je* (hypocoristique, selon les grammaires) signifie *tu.* Pour analyser de tels phénomènes, la linguistique de l'interprétation mettra en lumière des « lois de corrélation » entre, d'une part, les valeurs différentielles de genre (valeurs globales) d'un texte écrit ou oral et, d'autre part, des valeurs différentielles portées par les unités linguistiques (valeurs locales), déterminées, dans la compréhension de ce texte, par lesdites valeurs de genre. [5]

À cet égard, la Déclaration universelle des droits de l'homme (ci-après DUDH) est un objet d'analyse particulièrement digne d'intérêt, pour deux raisons liées : 1° c'est un *texte constituant* [6] par excellence, qui crée en outre un genre singulier (en cela notamment qu'il se présente – par son titre et par sa forme générale – comme un texte juridique, tout en se définissant, dans son préambule, de manière fort peu juridique comme « un idéal commun à atteindre progressivement » [7]) ; 2° son universalité fait l'objet de controverses quelque peu enlisées depuis des décennies (la question irrésolue étant : « La Déclaration de 1948 peut-elle, en elle-même, être tenue pour un texte universel, ou ne le peut-elle pas, en cela qu'elle est inscrite dans une tradition de pensée marquée du sceau de l'Occident ? ») [8]. Or, c'est précisément sur la base de ces deux particularités que se fondera l'analyse interprétative, qui procèdera de l'hypothèse suivante : si l'argumentation théorique de l'universalité semble souvent vouée à une impasse, c'est parce que cette argumentation ne tient généralement compte 1° ni du fait *sémantique* que la DUDH se comprend différemment selon qu'on la lit comme un texte légal ou comme un texte éthique, 2° ni du fait *sémantique* que la DUDH peut également se comprendre différemment dans des contextes culturels divers.

2. La DUDH dans les genres « loi » et « éthique »

L'analyse interprétative, on l'a dit, consiste à établir des corrélations entre des signifiés globaux différentiels (signifiés de genres) et des signifiés locaux variant dans chacun des genres concernés. On appliquera cette méthode à l'article 1 de la DUDH :

5. V. notamment S. Bouquet, « Principes d'une linguistique de l'interprétation. Une épistémologie néosaussurienne », *Langages,* à paraître, 2011.

6. Sur la notion de « discours constituant », v. D. Maingueneau et F. Cossuta, « L'analyse des discours constituants », *Langages,* 117, 1995, p. 112-125.

7. « L'Assemblée Générale proclame la présente Déclaration universelle des droits de l'homme comme l'idéal commun à atteindre par tous les peuples et toutes les nations […] [pour que ceux-ci s'efforcent] d'en assurer par des mesures progressives […] la reconnaissance et l'application universelles et effectives […] » (DUDH, Préambule).

8. V. S. Bouquet, « D'une épistémologie néosaussurienne de la linguistique à la question de l'universalité des droits de l'Homme », *Rivista italiana di filosofia del linguagio,* déc. 2010.

[Première proposition] Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. *[Deuxième proposition]* Ils sont doués de raison et de conscience *[Troisième proposition]* et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité.

Une analyse complète de cet article montrerait que verbes, noms et adjectifs font l'objet d'actualisations sémantiques distinctes dans les genres « loi » et « éthique ». La place manquant pour développer une telle analyse, on se contentera de l'illustrer tout d'abord sur le verbe *naissent*, puis sur les autres verbes conjugués de cet article 1, dont on examinera successivement la valeur du morphème de conjugaison (présent de l'indicatif) dite encore *valeur flexionnelle,* et la valeur du morphème radical, dite ici *valeur lexicale*.

2.1 Signifiés globaux

On posera donc formellement, correspondant à la séquence des mots de l'article 1, l'existence de deux textes homonymes :

1° *un texte légal,* dont le signifié global sera noté par le trait [+ LOI] (notation différentielle équivalant au trait [– ÉTHIQUE]) ;

2° *un texte énonçant un idéal éthique,* dont le signifié global sera noté par le trait [+ ÉTHIQUE] (notation équivalant au trait [– LOI]).

Cette grammaire différentielle de genres, construite *ad hoc* – c'est-à-dire relativement au seul corpus constitué par les deux textes homonymes considérés –, se fonde dans une réalité sociale facilement identifiable.

Le texte légal a pour source une autorité politique, édictant les lois régissant la vie collective, dont la non-observance est normalement passible de sanctions. Il s'agit d'un texte « injonctif » (un ordre), « déontique » (on doit se plier à cet ordre), à valeur future puisqu'il vaut à partir du moment où il est énoncé (c'est ce que l'on peut appeler sa « valeur performative »). Ainsi, par exemple, l'Article 3 de la loi du 10 août 2007 relative à l'autonomie des universités – « Les établissements déterminent par délibérations statutaires du conseil d'administration […] » – s'applique-t-il à partir du moment où ce texte est adopté.

Le texte éthique, quant à lui, définit, de manière spéculative, des comportements humains comme positifs ou négatifs – des comportements considérés comme tels par une morale, par une autorité religieuse (parlant éventuellement au nom d'une divinité), voire par une coutume – sans pour autant qu'une sanction légale soit prévue en cas de comportement non conforme (ainsi, par exemple, le code déontologique du fonctionnaire). Quand bien même il ne formule nullement des lois au sens juridique du terme, le genre éthique présente volontiers ses règles de conduite comme éternelles et universelles : « Il se faut entraider, c'est la loi de nature » (La Fontaine).

Pour autant, insistons sur ce point, l'analyse ne se fondera ici

– ni sur une théorie objective des genres de textes (l'opposition trait [+ LOI] / [+ ÉTHIQUE] ne valant, comme on l'a signalé, que pour le corpus considéré)
– ni sur une conception de ce qu'*est* ou de ce que *doit être* l'interprétation de la DUDH, mais sur une observation de ce qu'elle *peut être* (autrement dit, sur une observation des variations de sens *possibles* de deux textes homonymes,

ces variations étant, dans la perspective d'une linguistique de l'interprétation, la seule réalité pouvant faire l'objet d'une vérification expérimentale).

2.2 Corrélations entre les signifiés globaux et la valeur flexionnelle de *naissent*

Afin de rendre compte de la corrélation entre les valeurs des signifiés globaux, qu'on vient de poser formellement, et la valeur flexionnelle (c'est-à-dire la valeur du temps « présent ») du verbe *naissent*, la double loi suivante peut être formulée, dans laquelle les notations différentielles de valeurs locales doivent également être considérées comme *ad hoc,* c'est-à-dire relatives au corpus des deux textes homonymes considérés :

[+ LOI] —> [+ performatif légal]

[+ ÉTHIQUE] —> [+vérité générale]

En effet, le genre noté [+ LOI] actualise une valeur du temps « présent » du verbe *naissent* qui peut être notée [+ performatif légal] (ou [– vérité générale]) : conformément au genre juridique, ce présent est un performatif (énoncer une loi est ce qui lui donne « force de loi »), contenant les valeurs injonctive et déontique qui ont été évoquées. Un test de commutation permet d'attester de cette valeur : de même que, dans l'exemple proposé plus haut, la formule « Les établissements déterminent, par délibérations statutaires du conseil d'administration […] » peut être remplacé *salva veritate* par « Les établissements *détermineront*, par délibérations statutaires du conseil d'administration […] », de même, dans l'interprétation « légale » de la DUDH, il est possible de remplacer le présent par un futur : « Tous les êtres humains naitront libres et égaux en dignité et en droits. »

Dans le genre noté [+ ÉTHIQUE], le présent de *naissent* prend une valeur toute différente de la précédente. Cette valeur, bien reconnue par la tradition grammaticale comme celle du « présent de vérité générale », sera donc notée [+ vérité générale] (ou [– performatif légal]) ; elle confère ici à la DUDH le sens d'un constat : « il est de fait que les hommes naissent libres et égaux » [9]. Un test vérifie cette valeur : de même qu'un présent de vérité générale comme celui de la phrase « Les baleines sont des mammifères » ou comme celui de la fable citée ne peut être remplacé *salva veritate* par un futur (on n'aura pas : « Les baleines *seront des mammifères » ou « Il se *faudra entraider, c'est la loi de nature »), de même « Tous les êtres humains *naitront libres et égaux en dignité et en droits » est incompatible avec le genre [+ ÉTHIQUE].

2.3 Corrélations entre les signifiés globaux et la valeur lexicale de *naissent*

Regardant maintenant la valeur lexicale du verbe *naissent,* la double corrélation suivante entre signifié global et signifié local peut être posée :

[+ LOI] —> [+ qualité originaire]

[+ ÉTHIQUE] —> [+ destinée]

Dans le genre [+ LOI], en effet, la valeur lexicale du verbe *naissent* – considérée dans sa construction syntaxique *naître X,* comme déterminant

9. L'éthique est en effet interprétable comme l'énonciation – pour la constater ou la rechercher – d'une vérité générale. Elle s'oppose en cela à un texte de loi ou, en tout cas, au caractère performatif de celui-ci, à l'aune duquel l'énonciation légale, si elle a le pouvoir de faire advenir une contrainte, n'a pas le pouvoir de faire advenir une vérité comme telle.

l'adjectif ou le substantif attribut – peut être notée [+ qualité originaire] (ou [– destinée]). Cette valeur est celle que prend le verbe *naître* dans des énoncés comme « Il est né aveugle ». Elle implique que l'adjectif ou le substantif attribut dénote « une qualité possédée, à sa naissance, par un être vivant ». Référant à un fait objectif et daté, et non à une destinée, l'existence de cette valeur différentielle dans la langue est attestée par un test négatif, vérifiant que le terme *X* ne peut pas être remplacé par *pour être X* : de même qu'on n'aura pas, *salva veritate*, « *Il est né pour être aveugle », on n'aura pas, dans le genre [+ LOI], « *Tous les êtres humains naissent pour être libres et égaux en dignité et en droits ».

Dans le genre [+ ÉTHIQUE], la valeur lexicale du verbe *naissent* – envisagée semblablement pour la construction *naître X* – sera notée [+ destinée] (ou [– qualité originaire]). Cette valeur est celle que prend ce verbe dans des tours comme « Il est né poète » [10]. Quant à la qualité attribuée par l'adjectif ou par le substantif, elle ne se réfère pas à un fait objectif et daté, mais au contraire à un destin et/ou à la clairvoyance de dispositions particulières. Un test positif répond de cette valeur : le terme *X* dépendant du verbe *naître* peut être remplacé par *pour être X* ; c'est ainsi que, *salva veritate,* on pourra dire « Il est né pour être poète » et, dans le genre [+ ÉTHIQUE] de la DUDH, « Tous les êtres humains naissent pour être libres et égaux en dignité et en droits. » [11]

2.4. Isotopies différentielles

Des traits sémantiques transversaux qu'on peut désigner par le terme d'*isotopie* [12], propres à chacun des deux genres considérés, lient entre elles la valeur flexionnelle et la valeur lexicale du verbe *naissent* :

– dans le genre « légal » une isotopie pouvant être notée [+ *OBJECTIVITÉ*] (ou [– *SPÉCULATIVITÉ*]) répond du fait qu'une loi, en ce qu'elle est arbitraire et auto-référente, énonce une proposition objective, incontestable ; cette isotopie sous-tend la composition de la valeur flexionnelle [+ performatif légal] du verbe *naissent* (l'acte performatif de promulguer une loi est lui-même un acte objectif, incontestable) avec sa valeur lexicale [+ qualité originaire] (une qualité originaire est fait objectif, incontestable) ;
– dans le genre « éthique », une isotopie pouvant être notée [+ *SPÉCULATIVITÉ*] (ou [– *OBJECTIVITÉ*]) s'accorde avec le fait qu'une proposition éthique, comme toute « vérité générale », ne possède pas le caractère arbitraire d'une loi : au contraire, spéculative, elle est *motivée* (par une représentation, un

10. Cette valeur se retrouve dans la construction prépositionnelle de *naître* avec *pour* : « L'homme est né pour le bonheur. »

11. Si la distinction des valeurs [+ qualité originaire] et [+ destinée] se fonde ici sur un sens « propre » de la première et un sens « figuré » de la seconde, l'important, pour l'analyse, est que le test de commutation fait apparaître ces valeurs comme *synchroniquement opposées*. Par ailleurs, l'emploi du verbe *naître,* dans la construction *naître X,* semble plus courant à la fin du XVIIIe siècle que de nos jours. Or, la Déclaration de 1948, dans son article 1, réécrit le premier article de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 : « Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits. » Il est possible que la DUDH, par sa notoriété, ait contribué à maintenir un tour déclinant et qu'elle lui ait en outre conféré, dans son contexte, un sens quelque peu hiératique – à la fois figé et incertain – susceptible de faire obstacle à la conscience des différences virtuelles, qu'on vient d'analyser, de ses signifiés locaux.

12. Ce terme est utilisé par A.-J. Greimas et F. Rastier, qui nomment également *classèmes* ces traits communs. Je le leur emprunte pour désigner, de manière générale, des traits relatifs à un signifié global.

raisonnement, des expérimentations, etc.) et peut, eu égard à son caractère motivé, être reconnue, ou discutée, ou contestée, etc. ; cette isotopie [+ *SPÉCULATIVITÉ*] sous-tend la composition de la valeur flexionnelle [+ vérité générale] du verbe *naissent* (objet d'une pensée spéculative) avec sa valeur lexicale [+ destinée] (la destinée d'un individu, ou celle de l'espèce humaine, est un objet conceptuel spéculatif).

Les isotopies différentielles [+ *OBJECTIVITÉ*] et [+ *SPÉCULATIVITÉ*] mises en évidence quant au verbe *naissent* lient semblablement la valeur flexionnelle et la valeur lexicale des deux autres verbes conjugués de l'article 1.

(1) Quant au groupe verbal *sont doués* [13],

– dans le genre « légal », l'isotopie [+ *OBJECTIVITÉ*] sous-tend la composition de la valeur flexionnelle [+ performatif légal] de ce groupe verbal avec une valeur lexicale [– agent implicite] – cette dernière, « adjectivale », correspondant à un emploi de *doués* constatant un fait sans se préoccuper de sa genèse (comme dans la phrase : *Le benzole est doué de propriétés anti-détonantes*, TLF : 466) ; l'objectivité de la performativité légale de la DUDH s'accorde ici avec le caractère constatif (objectif) des qualités légiférées ; on peut en outre considérer que, ce texte se bornant à signifier une vérité générale (« Les êtres humains sont doués de raison et de conscience, c'est ainsi ») , la valeur performative de *sont doués* revient à l'institutionnalisation légale de cette vérité générale – et le test du remplacement par un futur, attestant la valeur flexionnelle, prendra ce fait en considération : *« ils seront* considérés / reconnus comme *doués… »* ;

– dans le genre « éthique », l'isotopie [+ *SPÉCULATIVITÉ*] sous-tend la composition de la valeur flexionnelle [+ vérité générale] de ce groupe verbal avec une valeur lexicale [+ agent implicite] cette dernière étant une valeur « verbale » de *doués*, héritant par connotation [14], contrairement à la valeur « adjectivale » du genre « légal », de la structure argumentale du verbe *douer* à la voie passive – qui implique l'existence d'un complément d'agent, demeurant implicite en l'occurrence : « Les êtres humains *ont été* doués de raison et de conscience (par un « agent »), c'est pourquoi ils *sont* doués de raison et de conscience ».

(2) Quant au verbe *doivent*,

– dans le genre « légal », l'isotopie [+ *OBJECTIVITÉ*] sous-tend la composition de la valeur flexionnelle [+ performatif légal] de ce verbe avec une valeur lexicale [+ impératif légal] (ou [– impératif moral]) ; dans le genre « légal » en effet, la valeur déontique *juridique* portée par le temps verbal « présent » spécifie une valeur déontique *non spécifiquement juridique* portée par le radical de ce même verbe (c'est-à-dire son sens lexical d'auxiliaire modal) – le test de cette transformation étant que le présent de *doivent* peut, ici, être remplacé *salva veritate* par un futur ;

13. On ici considère *sont doués* à parité avec une forme verbale dans la mesure où le verbe *sont* est, sémantiquement, un simple « support d'attribut ». (Par ailleurs, on simplifie l'analyse en la limitant au cas où les propositions contenant les verbes *sont doués* et *doivent* sont interprétées comme des propositions sémantiquement indépendantes.)

14. On pourrait encore parler, à ce propos, de *valeur afférente* (*v. infra,* note 15).

– dans le genre « éthique », l'isotopie [+ *SPÉCULATIVITÉ*] sous-tend la composition de la valeur flexionnelle [+ vérité générale] de *doivent* avec une valeur lexicale [+ impératif moral] (ou [– impératif légal]) : dans le genre « éthique » en effet, cette valeur lexicale est celle d'un déontique ordinaire, non spécifiquement juridique – le test de cette valeur étant que le présent ne peut pas, ici, être remplacé par un futur.

Cet ensemble d'analyses concourt à montrer que le signifié global [+ ÉTHIQUE] détermine un sens plus « ouvert » que le signifié global [+ LOI] :

– quant à la valeur flexionnelle (présent) des trois verbes conjugués de l'article 1 : la valeur [+ vérité générale] du genre « éthique », non performative et prêtant à discussion, est plus ouverte que la valeur du genre « légal », performative et ne prêtant pas à discussion en tant que telle ;
– quant à la valeur lexicale [+ destinée] du verbe *naissent* : celle-ci réfère dans le genre « éthique » à une qualification plus ouverte – parce que moins certaine – que son opposée qui, dans le genre « légal », désigne une qualité originaire objective ;
– quant à la valeur lexicale [+ agent implicite] du groupe *sont doués* : référant dans le genre « éthique » à l'existence possible d'une cause des qualités prédiquées, cette valeur est plus ouverte que la valeur opposée dans le genre « légal » qui exclut cette référence ;
– quant à la valeur lexicale [+ impératif moral] du verbe *doivent* : cette valeur, dans le genre « éthique », est plus ouverte, quant à la définition de l'impératif moral auquel elle renvoie, que son opposée référant à un impératif légal.

Si l'on analysait les valeurs des noms et des adjectifs de l'article 1, il apparaitrait que ces deux isotopies différentielles sont également agissantes pour la quasi-totalité d'entre eux, et que leur sens est, semblablement, plus « ouvert » lorsqu'il est déterminé par le signifié global [+ ÉTHIQUE] que lorsqu'il est déterminé par le signifié global [+ LOI].

Ce que ces analyses mettent clairement en lumière, c'est que la DUDH interprétée comme une loi n'est pas, sémantiquement, le même texte que la DUDH interprétée comme un idéal éthique. Ce faisant, ces analyses suggèrent qu'une réflexion sur l'universalité ou la non-universalité de la Déclaration de 1948 ne saurait faire l'économie d'un examen préalable du problème d'interprétation soulevé – par un texte qui se présente lui-même, assez paradoxalement, comme un idéal éthique énoncé sous forme de loi. De fait, toute réflexion sur l'universalité ou la non-universalité qui ne serait pas attentive à la sémantique de la DUDH risquerait de ne pas porter sur un objet réel.

2.5 Deux hypothèses relatives à la plasticité sémantique du genre « éthique »

La linguistique de l'interprétation ne permet pas seulement d'attirer l'attention sur la pluralité possible des significations de la Déclaration de 1948. Cette linguistique peut également, par des analyses plus fines, contribuer à éclairer la question évoquée en introduction « La DUDH est-elle légitimement universelle, ou est-elle entachée d'ethnocentrisme ? » en disqualifiant cette question pour la remplacer par une autre : « *Quelles sont les conditions d'interprétation* selon lesquelles la DUDH peut être comprise – ou non – comme universelle ? ».

Le fil conducteur propre à guider cette investigation sera fourni par l'analyse des isotopies différentielles (*supra,* § 2.4) établissant que le genre « éthique » détermine un sens plus ouvert que le genre « loi ». En effet, ce phénomène, qui peut être également qualifié de *plasticité sémantique du genre « éthique »*, est propre à inspirer deux hypothèses :

1° l'hypothèse que cette plasticité sous-tend la possibilité que la DUDH s'interprète différemment en fonction d'arrière-plans culturels distincts ;

2° l'hypothèse que cette plasticité sous-tend également, conjointement, la possibilité d'une interprétation « non universelle » de la DUDH et celle de son interprétation « universelle ».

Ces hypothèses ne sont pas des spéculations métaphysiques : portant sur les conditions matérielles de l'interprétation du texte, elles doivent pouvoir être confirmées par l'analyse – c'est-à-dire par l'établissement de lois de corrélation entre signifiés globaux et signifiés locaux. Dans cette perspective, ces deux hypothèses se traduiront dans deux subdivisions du signifié global [+ ÉTHIQUE] (ces subdivisions s'entendant toujours, pour satisfaire au principe de différentialité, comme des bipartitions oppositives) :

1° une subdivision par des traits différentiels successifs répondant de divers arrière-plans culturels ;

2° une subdivision par des traits différentiels propres à rendre compte du caractère « universel » ou « non universel » de l'interprétation de la DUDH.

3. Sémantique de la diversité culturelle

3.1 Valeurs locales et valeurs globales

Alors que ce sont des valeurs locales *inhérentes* qui ont été captées dans l'opposition des genres « loi » et « éthique » – c'est-à-dire : des valeurs inscrites (« dénotées ») dans le système différentiel de la langue –, il n'en ira pas de même pour les valeurs locales liées aux arrière-plans culturels de la DUDH. L'analyse identifiera cette fois, quant aux signifiés locaux, des valeurs *afférentes* – c'est-à-dire : des valeurs « connotées », ressortissant à d'autres normes que celles du système de la langue [15]. Lesdites valeurs afférentes, également différentielles, ne se composent pas moins avec les valeurs inhérentes des unités linguistiques auxquelles elles sont liées. Pour faire apparaître cette composition, les analyses qui suivent s'appliqueront aux mêmes objets que les précédentes : les morphèmes flexionnels et les morphèmes lexicaux des trois verbes conjugués de l'article 1.

Regardant le genre (la valeur globale) lié à un contexte culturel, on choisira, pour donner un exemple simple de ces analyses « culturelles », deux subdivisions successives du genre noté [+ ÉTHIQUE] :

– la première subdivision divisera ce genre en deux genres notés [+ RELIGION] et [– RELIGION] ; par « éthique religieuse » ([+ ÉTHIQUE, + RELIGION]), on entendra une pensée morale dépendante d'un fait culturel dit *religion,* répondant d'un ensemble de croyances, de dogmes, de pratiques et de textes ;

15. Notre distinction sémantique *inhérence* / *afférence* s'inspire de celle de François Rastier (v. par exemple F. Rastier, M. Cavazza et A. Abeillé, *Sémantique pour l'analyse,* Paris, Masson, 1994, p. 53).

par « éthique non religieuse » ([+ ÉTHIQUE, – RELIGION]), on entendra une pensée morale se posant comme indépendante du fait culturel dit *religion* ;

– la seconde subdivision, subséquente à la précédente, divisera le genre « éthique religieuse » en deux genres notés [+ CRÉATIONNISTE] et [– CRÉATIONNISTE] ; par « éthique religieuse créationniste » ([+ ÉTHIQUE, + RELIGION, + CRÉATIONNISTE]), on entendra que cette éthique est attachée à une religion posant un acte créateur à l'origine du cosmos, de la terre, de l'homme, etc. (par exemple : les monothéismes judaïque, chrétien ou islamique) ; par « éthique religieuse non créationniste » ([+ ÉTHIQUE, + RELIGION, – CRÉATIONNISTE]), on entendra que cette éthique est attachée à une religion ne posant pas d'acte créateur à l'origine du cosmos, de la terre, de l'homme, etc. (par exemple : le bouddhisme).

3.2 Exemples de corrélations déterminées par les genres « éthique religieuse » et « éthique non religieuse »

Les lois de corrélation différentielles des signifiés globaux [+ ÉTHIQUE, + RELIGION] et [+ ÉTHIQUE, – RELIGION] avec les signifiés locaux des verbes conjugués de l'article 1 décriront la composition des valeurs locales inhérentes du genre « éthique » (valeurs analysées *supra*, section 2) avec des valeurs afférentes propres aux genres « éthique religieuse » ou « éthique non religieuse ».

1° Verbes *naissent*, *sont (doués)* et *doivent* : la valeur flexionnelle inhérente [+ vérité générale] se compose :

– dans le genre « éthique religieuse », avec la valeur flexionnelle afférente [+ référée à une religion] (les trois propositions de l'article 1 énoncent « une vérité référée à une religion ») ;

– dans le genre « éthique non religieuse », avec la valeur flexionnelle afférente [– référée à une religion] (les trois propositions de l'article 1 énoncent « une vérité non référée à une religion »).

2° Verbe *naissent* : la valeur lexicale inhérente [+ destinée] se compose :

– dans le genre « éthique religieuse », avec la valeur lexicale afférente [+ référée à une religion] [16] (la première proposition de l'article 1 concerne « une destinée elle-même référée à une religion ») ;

– dans le genre « éthique non religieuse », avec la valeur lexicale afférente [– référée à une religion] (la première proposition de l'article 1 concerne « une destinée non référée à une religion »).

3° Groupe verbal *sont doués* : la valeur lexicale inhérente [+ agent implicite] se compose :

– dans le genre « éthique religieuse » avec la valeur lexicale afférente [+ (agent) défini par une religion] (la deuxième proposition de l'article 1 concerne « des qualités octroyées par un agent défini par une religion ») [17] ;

– dans le genre « éthique non religieuse », avec la valeur lexicale afférente

16. La Déclaration d'indépendance des États-Unis (1776) – ancêtre de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen (1789) et de la DUDH – énonçait : « Tous les hommes *sont créés* égaux ».

17. Dans la Déclaration d'indépendance des États-Unis, l'emploi de *sont doués* appartient explicitement à ce genre : « tous les hommes […] *sont doués par le Créateur* de certains droits inaliénables ».

[– (agent) défini par une religion] (la deuxième proposition de l'article 1 concerne « des qualités non octroyées par un agent défini par une religion »).

4° Verbe *doivent* : la valeur lexicale inhérente [+ impératif moral] se compose :

– dans le genre « éthique religieuse », avec la valeur lexicale afférente [+ énoncé par une religion] (la troisième proposition de l'article 1 « concerne un impératif moral énoncé par une religion ») ;

– dans le genre « éthique non religieuse », avec la valeur lexicale afférente [– énoncé par une religion] (la troisième proposition de l'article 1 « concerne un impératif moral non énoncé par une religion »).

3.3 Exemples de corrélations déterminées par les genres « éthique religieuse créationniste » et « éthique religieuse non créationniste »

Les lois de corrélation différentielles des signifiés globaux [+ ÉTHIQUE, + RELIGION, + CRÉATIONNISTE] et [+ ÉTHIQUE, + RELIGION, – CRÉATIONNISTE] avec les signifiés locaux des mêmes verbes décriront la composition des valeurs locales inhérentes et afférentes du genre « éthique religieuse » (valeurs analysées *supra*, § 3.2, 2°) avec des valeurs afférentes propres aux subdivisions « créationniste » ou « non créationniste ».

1° Verbes *naissent*, *sont (doués)* et *doivent* : les valeurs flexionnelles inhérente [+ vérité générale] et afférente [+ référée à une religion] se composent :

– dans le genre « créationniste », avec la valeur lexicale afférente [+ créationniste] (la première proposition de l'article 1 concerne « une vérité référée à une religion créationniste ») ;

– dans le genre « non créationniste », avec la valeur lexicale afférente [– créationniste] (la première proposition de l'article 1 concerne « une vérité référée à une religion non créationniste »).

2° Verbe *naissent* : les valeur lexicales inhérente [+ destinée] et afférente [+ référée à une religion] se composent :

– dans le genre « créationniste », avec la valeur lexicale afférente [+ dessein d'un Créateur] (la première proposition de l'article 1 concerne « une destinée référée à une religion qui la conçoit comme le dessein d'un Créateur ») [18] ;

– dans le genre « non créationniste », avec la valeur lexicale afférente [– dessein d'un Créateur] (la première proposition de l'article 1 concerne « une destinée référée à une religion qui ne la conçoit pas comme le dessein d'un Créateur »).

3° Groupe verbal *sont doués* : les valeurs lexicales inhérente [+ agent implicite] et afférente [+ défini par une religion] se composent :

– dans le genre « créationniste », avec la valeur lexicale afférente [+ Créateur] (la deuxième proposition de l'article 1 concerne « des qualités octroyées par un agent défini par une religion comme étant un Créateur ») [19] ;

– dans le genre « non créationniste », avec la valeur lexicale afférente [– Créateur] (la deuxième proposition de l'article 1 concerne « des qualités

18. V. notes ci-dessus sur la Déclaration d'indépendance des États-Unis.

19. *Idem*.

octroyées par un agent défini par une religion non comme n'étant pas un Créateur » [20]).

4° Verbe *doivent* : les valeurs lexicales inhérente [+ impératif moral] et afférente [+ énoncé par une religion] se composent :

– dans le genre « créationniste », avec la valeur lexicale afférente [+ dessein d'un Créateur] (la troisième proposition de l'article 1 concerne « un impératif moral énoncé par une religion et reflétant le dessein d'un Créateur ») ;

– dans le genre « non créationniste », avec la valeur lexicale afférente [– dessein d'un Créateur] (la troisième proposition de l'article 1 concerne « un impératif moral énoncé par une religion, et ne reflétant pas le dessein d'un Créateur »).

3.4 Spécificité de la plasticité « culturelle »

Notre première hypothèse sur la plasticité du genre « éthique », supposant une multiplication des interprétations de la DUDH selon ses arrière-plans culturels, se trouve confirmée par les corrélations qu'on vient de décrire. Sur la base de ces exemples, on peut également définir, dans ce cas particulier des subdivisions « culturelles » du genre « éthique », le principe fonctionnel de ce que nous nommons *plasticité sémantique.* Cette plasticité obéit aux critères spécifiques suivants :

1° le signifié global « éthique » de la DUDH se laisse aisément subdiviser en de multiples sous-genres ;

2° ces sous-genres sont en nombre indéterminé (et ils ne revêtent aucune valeur absolue : ainsi, au lieu des sous-genres proposés ci-dessus, il aurait été parfaitement possible de subdiviser le signifié global [+ RELIGION] en [+ THÉISME] / [– THÉISME], puis le signifié global [+ THÉISME] en [+ MONOTHÉISME] / [– MONOTHÉISME], etc.) ;

3° les valeurs des signifiés locaux, dans tous les cas analysés ici, sont des valeurs afférentes.

En outre, une conclusion s'impose : nos analyses d'interprétations multiples correspondant aux sous-genres « culturels » ne sauraient gager une interprétation « universelle » de la DUDH. Mettant en lumière des valeurs oppositives qui sont par définition *sémantiquement exclusives les unes des autres,* ces analyses attestent au contraire, *de facto,* des interprétations propres à une culture, et en cela « non universelles » [21].

20. Dans le bouddhisme, cet agent sera une « loi de causalité », étendue ou non à des mondes supranormaux.

21. Certes, on peut argumenter que, se prêtant à ces multiples interprétations « culturelles », la DUDH est susceptible de jouer un rôle médiateur entre ces interprétations lorsqu'elle suscite des afférences sémantiques similaires ; mais ce rôle, s'il est lié à une illusoire « présomption d'universalité », peut tout aussi bien occasionner des malentendus – pouvant porter, par exemple, sur des conceptions incompatibles de l'éthique (ou de la loi sous-tendue par cette éthique), ou encore sur des représentations divergentes des concepts attachés à des mots comme *dignité*, *liberté, arbitraire,* etc.

4. Sémantique de l'universalité

4.1 Signifié global : la dichotomie statique / dynamique

Notre seconde hypothèse – supposant une plasticité sémantique propre à générer conjointement, dans le genre « éthique » de la DUDH, une interprétation « non universelle » et une interprétation « universelle » – ne saurait être argumentée sur la base du principe de plasticité « culturelle » puisque celui-ci ne sous-tend *a priori*, comme on l'a vu, que des interprétations « non universelles ». Cette seconde hypothèse doit donc s'étayer d'un principe de plasticité distinct, dont les critères programmatiques suivants peuvent être posés :

1° l'opposition « non universel » / « universel » sera captée par une unique subdivision de signifié global (ou genre) ;

2° cette subdivision devra se combiner avec les multiples genres « culturels » ;

3° la détermination des signes locaux par le signifié global « universel » devra consister en une neutralisation des valeurs oppositives attachées aux genres « non universel » régissant ces mêmes signes locaux.

Il se trouve que la réflexion développée par Henri Bergson dans *Les Deux Sources de la morale et de la religion* [22], reprise par Karl Popper dans *La Société ouverte et ses ennemis* [23], est en mesure de donner un contenu intuitif à ces critères programmatiques. La philosophie sociale bergsonienne, en effet, caractérise toute pensée éthique comme découlant de deux « sources » antagoniques et complémentaires :

1° une « source » dite *statique* – ou encore *institutionnelle* –, d'où procède une organisation de pensée *close* (une pensée incarnée dans des institutions et exclusivement vouée à la conservation du *statu quo* d'un groupe social) ;

2° une « source » dite *dynamique* – ou encore *mystique* (ce concept ne s'entendant pas comme limité au fait religieux) –, produisant une organisation de pensée *ouverte* (une pensée incarnée par des « sages » et liée, au contraire de la précédente, à un « élan créateur » compatible avec des valeurs plus universelles).

Alors que nous avons utilisé jusqu'ici le terme d'*universel* sans en problématiser la signification – nous référant simplement au fait que ce terme figure dans le titre de la Déclaration et qu'il est au centre de nombreux débats –, la dichotomie bergsonienne permet de préciser la dualité *non universel / universel* sur laquelle porte notre seconde hypothèse. En effet, noter cette dualité par les signifiés globaux [+ STATIQUE] (équivalent de [– DYNAMIQUE]) et [+ DYNAMIQUE] (équivalent de [– STATIQUE]) présente les avantages suivants :

– le trait [+STATIQUE] rendra compte de l'interprétation « culturelle » de la DUDH telle que nous l'avons analysée (*supra*, section 3), déterminant des valeurs « non universelles » opposées, exclusives les unes des autres : il s'agira, en l'occurrence, d'une interprétation conceptuellement figée, objectivée par une tradition culturelle, et vouée à la conservation d'un statu quo social ;

22. Paris, Presses universitaires de France, 1948 (ouvrage originalement publié en 1932).

23. *The Open Society and Its Enemies,* London, Routledge, 1945.

– le trait [+ DYNAMIQUE] permettra de capter un autre aspect de l'interprétation de la DUDH (dont notre analyse n'a jusqu'ici pas rendu compte), susceptible de se greffer sur n'importe quelle interprétation « statique » : il s'agira d'une interprétation conceptuellement « ouverte », correspondant à une « expérience de pensée » subjective (ce que Bergson nomme *mystique*), et visant une transformation éthique, un devenir (ce qu'on peut appeler *transcendance*). De fait, cette interprétation « dynamique » ne produira pas un sens universel en soi : ce sera plutôt un sens constitué de telle sorte que sa visée puisse être tenue pour l'objet possible d'une unanimité.

En bref, alors que l'interprétation « statique », dans ses subdivisions « culturelles », rendra compte de divergences de pensée, l'interprétation « dynamique » rendra compte, sur la base d'une plasticité sémantique, d'une convergence de pensée. Ces deux interprétations antagonistes – une doxa et une mystique – n'en seront pas moins complémentaires l'une de l'autre, en ceci que, si l'immanence statique est bien distincte de la transcendance dynamique, la seconde n'en repose pas moins, chronologiquement et logiquement, sur la première.

Tout cela, de nouveau, n'est pas une pure spéculation métaphysique : c'est l'élaboration d'une hypothèse propre à être avérée par l'analyse interprétative.

4.2 L'interprétation « dynamique » comme neutralisation des oppositions de l'interprétation « statique »

La préséance chronologique et logique de l'interprétation « statique » sur l'interprétation « dynamique », qu'on vient de postuler, implique, en termes sémantiques, de poser le « sens ouvert » de l'interprétation « dynamique » comme une *neutralisation des oppositions* de l'interprétation « statique ». Pour illustrer par quelques exemples comment le signifié global [+ DYNAMIQUE] peut neutraliser les oppositions de valeurs locales déterminées par le signifié global [+ STATIQUE], on reprendra l'analyse menée (*supra*, § 3.2) sur les genres notés [+ ÉTHIQUE, + RELIGION] et [+ ÉTHIQUE, – RELIGION], en poursuivant la subdivision de chacun de ces signifiés globaux par la dualité [+ STATIQUE] / [+ DYNAMIQUE].

1° Verbes *naissent*, *sont (doués)* et *doivent* – composition des valeurs flexionnelles inhérente [+ vérité générale] et afférentes [+ référée à une religion] ou [– référée à une religion] (ainsi que toutes leurs subdivisions possibles) :

– dans l'interprétation « statique », ces valeurs se composent avec une valeur afférente [+ sens fermé] (les trois propositions de l'article 1 réfèrent à une vérité close, objectivée dans une pensée instituée, conservatrice d'un *statu quo* social) ;

– dans l'interprétation « dynamique », ces valeurs se composent avec une valeur afférente [+ sens ouvert] (les trois propositions de l'article 1 réfèrent à une vérité ouverte, relevant d'une expérience de pensée de type mystique (au sens de Bergson) et d'une visée unanime possible [24] – cette vérité étant, de ce

24. L'« ouverture », ici, ne renvoie pas à une relativité de cette interprétation mais au fait qu'elle reflète le dynamisme d'une expérience et un devenir de pensée. Cette valeur flexionnelle d'une « vérité heuristique » conditionne, comme on le verra, les valeurs lexicales.

fait, à la fois distincte et non exclusive de celle de l'interprétation « statique »).

Ces traits afférents [+ sens fermé] et [+ sens ouvert] *de la flexion des trois verbes* se composeront, par isotopie, avec les compositions des valeurs lexicales desdits verbes.

2° Verbe *naissent* – composition des valeurs lexicales inhérente [+ destinée] et afférentes [+ référée à une religion] ou [– référée à une religion] (ainsi que leurs subdivisions) :

– dans l'interprétation « statique », ces valeurs se composent avec la valeur afférente [+ sens fermé] (la « destinée » humaine est une notion close, objectivée dans une pensée instituée, et conservatrice de *statu quo*) ;

– dans l'interprétation « dynamique », ces valeurs se composent avec la valeur afférente [+ sens ouvert] (la « destinée » humaine est une notion ouverte, appartenant à une expérience de pensée subjective – dans laquelle elle peut prendre un sens transcendant, non attaché exclusivement à une pensée instituée, sans pour autant exclure aucune pensée instituée).

3° Groupe verbal *sont doués* – composition des valeurs lexicales inhérente [+ agent implicite] et afférentes [+ défini par une religion] ou [– défini par une religion] (ainsi que leurs subdivisions) :

– dans l'interprétation « statique », ces valeurs se composent avec la valeur afférente [+ sens fermé] (connotant un « agent » identifié dans des institutions de pensée, religieuses ou non religieuses – par exemple : Jéhovah, Dieu ou Allah, dans les dogmes judaïque, chrétien ou islamique ; dans un dogme athée, l'évolution) ;

– dans l'interprétation « dynamique », ces valeurs se composent avec la valeur afférente [+ sens ouvert] (l'agent implicite de la deuxième proposition de l'article 1 est un principe non objectivable, qui excède le pensable ; dans cette interprétation la valeur [+ défini par une religion], par exemple, cesse d'être exclusive de son opposée, et inversement).

4° Verbe *doivent* – composition des valeurs lexicales inhérente [+ impératif moral] et afférentes [+ énoncé par une religion] ou [– énoncé par une religion] (ainsi que leurs subdivisions) :

– dans l'interprétation « statique », ces valeurs se composent avec la valeur afférente [+ sens fermé] (l'impératif moral est figé, objectivé dans une pensée instituée, conservateur de *statu quo*) ;

– dans l'interprétation « dynamique », ces valeurs se composent avec la valeur afférente [+ sens ouvert] (l'impératif moral est ouvert, nourri par une expérience de pensée subjective dans laquelle il peut devenir l'objet d'une visée unanime).

Comme on en a fait l'hypothèse, l'interprétation « dynamique » atteste bien, sur la base d'une plasticité sémantique, une convergence possible de pensée – là où l'interprétation « statique » et ses subdivisions « culturelles » attestaient des divergences. La plasticité « dynamique », ainsi qu'on l'a vu, neutralise les divergences de l'interprétation « statique » ; elle ne les abolit pas pour autant

puisque, d'une part, la convergence requiert ici le point de départ des divergences et que, d'autre part, sa neutralisation n'est pas une suppression mais une sorte de « mise entre parenthèses » heuristique au service d'une interprétation transcendante. (Le paradoxe de l'universalité, conçue comme interprétation « dynamique », est que l'éthique de la DUDH est d'autant plus pensable comme « universelle » que, sur le fondement d'un sens ouvert, elle est propre à accueillir les différences culturelles sans rien niveler de ces différences. [25])

Finalement, le concept de *transcendance,* dans l'usage que nous en avons fait, réfère à la qualité d'un type particulier de plasticité sémantique, rien de plus. Il en va de même du qualificatif bergsonien de *mystique* attribué ici à l'éthique. Et, dans cette perspective, le « sens ouvert » d'une interprétation éthique « dynamique » est comparable au « sens ouvert » en poésie. Cette parenté est attestée par un fait remarquable : de même qu'un texte poétique, traduit dans une langue quelconque, perd des particularités de sa langue originaire mais conserve intact son caractère voire sa force de *poéticité*, de même un texte comme la DUDH dans son interprétation « éthique » peut être traduit dans toutes les langues et compris dans toutes les cultures en conservant intact son caractère et sa force d'*éthicité.*

5. Enjeux d'une sémantique des droits de l'homme

Les analyses présentées ici ne font qu'esquisser une sémantique de la DUDH. Elles n'en laissent pas moins entrevoir, semble-t-il, que cette sémantique est susceptible de clarifier et de soutenir deux enjeux socio-politiques :

1° combattre et disqualifier les instrumentalisations de la DUDH ;

2° éclairer la compréhension du rôle pouvant être joué par *l'unanimité* dans le domaine de la gouvernance mondiale.

5.1 Combattre les instrumentalisations de la DUDH

L'instrumentalisation politicienne de la DUDH consiste à clamer son universalité, ou au contraire à contester celle-ci, dans le but de servir des intérêts hégémonistes ou totalitaires. Ces manœuvres politiciennes ont en commun *une réification du sens* : qu'elles s'en prévalent ou qu'elles l'attaquent, elles conçoivent la DUDH comme univoque – comme pourvue d'un sens existant en lui-même et par lui-même.

L'analyse d'une linguistique de l'interprétation fait voler en éclats cette réification du sens. Dissipant l'illusion d'un texte univoque et montrant que le sens de la Déclaration n'est pas figé mais ouvert à des interprétations multiples, elle invalide aussi bien la thèse d'une pseudo-universalité insoucieuse des diversités culturelles que la thèse d'une pseudo-non-universalité réfractaire à toute visée convergente. Ainsi, la sémantique de la DUDH disqualifie-t-elle par avance l'instrumentalisation hégémoniste ou totalitariste. L'approche sémantique peut également servir à faire la part entre les diverses lectures et les instrumentalisations possibles de textes comme la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples (1981), la Déclaration islamique universelle des droits de l'homme (1981) ou la Déclaration de Bangkok (1993) – des textes qui se

25. « Il faudra la *diversité* dont nous avons tant besoin. Une des valeurs cibles de la spiritualité commune, c'est la préservation de la diversité. » Stéphane Hessel, *loc. cit.*

prêtent à être interprétés tout autant dans un genre « statique » que dans un genre « dynamique ». Et cette approche vaut, semblablement, pour tout texte à venir.

En résumé, l'approche sémantique permet de dénoncer les instrumentalisations de la DUDH et des textes de sa parenté, en analysant ces instrumentalisations comme reposant sur une interprétation « statique » *ad hoc.*

5.2 Eclairer la fonction de l'unanimité dans la gouvernance mondiale

L'analyse de l'interprétation « dynamique » permet, quant à elle, d'accréditer une lecture de la DUDH pouvant être dite *universelle.* Il est toutefois plus clair de qualifier cette lecture d'*unanime* car, comme on l'a vu (*supra*, § 4.2), elle se soutient d'un processus interprétatif gageant une unanimité possible et non un sens ordinaire ; en d'autres termes, ce n'est pas la DUDH en tant que sens établi qui a la qualité d'« universalité » ou de transcendance, mais une interprétation de la DUDH en tant qu'aspiration. L'enjeu d'identifier une telle sémantique est d'importance, en cela qu'il y va de la mise en évidence d'une lecture unanime possible d'un texte fondateur de l'ONU, tout autant que de la conception d'une transcendance préservant la diversité culturelle.

Mais l'analyse de l'interprétation « dynamique » de la DUDH peut également jouer un rôle critique au regard des institutions de l'ONU [26]. En effet, mettant en lumière les conditions interprétatives de l'unanimité possible, et posant ces dernières comme fondatrices du fait même de l'unanimité possible, cette analyse montre que l'unanimité interprétative n'est accessible qu'au prix de l'organisation de pensée que Bergson nomme *mystique* – correspondant, dans une terminologie sémantique, à une *ouverture du sens.* De cette organisation de pensée, les institutions de l'ONU peuvent-elles être les garantes, tant pour interpréter la DUDH et les textes de sa parenté, que pour éventuellement les compléter et les adapter au cours du temps ? La réponse semble être *non*, car l'interprétation ressortissant au genre « dynamique » ne peut, selon la définition même de ce genre, être gagée sur des institutions. Cette interprétation et ses valeurs sont gagées, par définition, sur la dimension « mystique » de traditions humaines de réflexion, de spiritualité, de sagesse.

Aussi semble-t-il qu'une articulation reste à trouver entre le gage « démocratique » de la représentation des États et un gage « mystique » de la DUDH. Une articulation dont la sémantique pourrait, qui sait, stimuler la compréhension en éclairant, à sa manière, le problème – et la fonction possible – de l'unanimité dans la gouvernance mondiale.

26. « Je pense que nous avons besoin d'une réflexion approfondie sur la légitimité des institutions qui s'inspirent peut-être vaguement de la Déclaration universelle mais qui se sont beaucoup différenciées. » Stéphane Hessel, *loc. cit.*

Troisième partie

Le point de vue des enseignants et étudiants de master

Les formations à l'interculturel : quelques réflexions suite au colloque « L'interculturel pour l'entreprise » du 28 février 2011

Sylvaine Hughes
Directrice du Master trilingue LEA M2i :
« Management Interculturel et International - Marchés européens et émergents »
Directrice de l'UFR de Langues et Cultures Étrangères
EA 370 Centre de Recherches anglophones
ED 138 « Langues, Lettres, Spectacles »
Université Paris Ouest Nanterre La Défense
&
Céline Bouleau
Master M2i : « Management Interculturel et International »
Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Ce colloque est survenu à point nommé… il était temps que l'on découvre que le monde universitaire non seulement s'intéresse à l'Interculturel et à l'Entreprise mais compte aussi des formations qui y préparent, et cela depuis quelques années déjà…

Dans les années soixante-dix, l'université Paris X Nanterre (devenue Paris Ouest) innovait avec un cursus Langues Étrangères Appliquées combinant l'étude de deux langues étrangères appliquées au droit, à l'économie, au marketing et à la communication pour les étudiants de langues désirant se tourner vers l'entreprise plutôt que vers l'enseignement et ce, avec le succès que l'on sait puisque, avec ses huit langues proposées, ce cursus regroupe actuellement la moitié de la totalité des effectifs de l'UFR de Langues et Culture Étrangères de Paris Ouest. D'ailleurs, quelle université en France n'a pas son cursus LEA ? Conscients que l'enseignement de la langue et de sa culture élargissent la palette de compétences du futur cadre ou juriste d'entreprise, d'autres visionnaires de Paris X lançaient, à la suite, des bi-cursus novateurs associant l'étude de l'économie ou du droit à celle d'une langue vivante.

Avec la réforme LMD (Licence, Master Doctorat) s'est imposée l'évidence de la mise en œuvre de ces formations au niveau Master. L'Interculturel, au cœur des préoccupations des entreprises depuis plus de cinquante ans, gagnait enfin une reconnaissance bien méritée à l'université. À Paris Ouest, le Master AINI (Affaires Internationales et Négociation Interculturelle), DESS fondé dans les années quatre-vingt-dix par Anne Deysine pour apporter à de bons anglicistes une formation accélérée en business et négociation, avait déjà été un précurseur. Le M2i de LEA (Master Management Interculturel et International - Marchés européens et émergents), plus récent (2006), fait suite au M1 Affaires et Commerce d'autrefois et constitue actuellement l'aboutissement du cursus LEA, interculturel par nature. Il reçoit également dans certains de ses cours les

étudiants de Master FLE Élan (Français Langue Étrangère appliqué à l'entreprise). Quant au MBDE (Master Bilingue des Droits de l'Europe) de l'UFR de Droit et Sciences politiques, il prolonge les bi-cursus droit-langues.

L'expérience et le recul que nous avons actuellement montrent que les étudiants issus de ces cursus, sélectionnés sur leurs résultats en M1 et sur leurs qualités personnelles, sont de réels atouts pour les entreprises à l'international puisqu'ils sont non seulement d'excellents linguistes capables de fonctionner dans tous les secteurs de l'entreprise (finances, RH, marketing, logistique, communication) mais aussi des spécialistes de l'interculturalité qu'ils ont étudiée au cours de leur cursus de langues, cultures, civilisations étrangères sur cinq années et pratiquée lors de leurs séjours d'échanges puis de leurs stages ou expériences à l'étranger.

Le défi actuel qui se pose aux responsables de ces Masters est de rapprocher l'université (qui souffre encore d'une image passéiste) de l'entreprise. Pourtant, bon nombre d'intervenants extérieurs professionnels viennent déjà assurer des cours ou conférences. Des conventions d'association ou de parrainage sont passées avec les Conseillers du Commerce Extérieur. Mais il faut plus de visibilité. Le Flash Recrutement [1] organisé le 28 janvier dernier par les étudiants du M2i au cours duquel une vingtaine de responsables RH (Air France, Dassault, IBM, Renault, PwC, Center Parks, Citigroup, Mory Team entre autres…) sont venus simuler des entretiens sur le style du *speed recruiting*, est un exemple de manifestation propre à favoriser un tel rapprochement, et ce d'autant plus que les recruteurs se sont déclarés ravis de la qualité des étudiants auditionnés !… Mais que de chemin reste à parcourir !

Le colloque « L'interculturel pour l'entreprise » organisé conjointement à l'initiative de Danielle Leeman de l'Université Paris Ouest et d'Alain Cazade de l'Université Paris Dauphine a donc été le bienvenu et s'est révélé bénéfique à plus d'un titre. Il a réuni bon nombre d'intervenants qui ont exposé devant un public nombreux et varié leurs constatations et leurs pratiques de l'interculturalité. Les tables rondes menées par les étudiants des Masters de Paris Ouest et de Paris Dauphine et leurs responsables (Sebastian Mc Evoy, Sylvaine Hughes et Philippe Pierre respectivement) ont permis aux étudiants de participer activement à cette journée. Les quelques réflexions présentées ici se veulent un bilan de ce qui a été jugé positif par nos étudiants et tenteront de proposer modestement quelques suggestions pour une meilleure adéquation/coopération de nos formations aux entreprises. Elles s'appuient sur le travail de synthèse effectué par Céline Bouleau, étudiante du Master M2i, révisé et adapté sous le titre « Quelques échos du colloque » que l'on pourra retrouver sur le site du colloque [2].

1. La diversité culturelle : des obstacles bien réels

Si l'on écoute les étudiants de M2i, le colloque a été source d'enrichissement par rapport au cursus suivi. Ils ont tout particulièrement apprécié les interventions mettant en avant des situations réelles illustrant la complexité des problèmes

1. Voir le site du Master M2i sur le site du département LEA : http://lea.u-paris10.fr ou en accès direct : https://sites.google.com/site/master2m2i.

2. http://www.u-paris10.fr/interculturel-entreprise.

provoqués par la diversité culturelle. Chocs culturels ponctuels ou malaise diffus expérimenté à l'expatriation, les conséquences de la rencontre de deux cultures se matérialisent dans des cas très concrets, parfois douloureux, auxquels une bonne connaissance de l'Interculturel peut apporter des solutions. Or, si les cursus de Master donnent la théorie, il n'y a jamais assez de pratique ! Lors des évaluations de fin de cursus, les étudiants sont souvent unanimes et disent avoir tout particulièrement apprécié les mises en situations, les projets en équipe, les études de cas et les conférences des professionnels venus parler de leurs expériences et de leur vécu à l'étranger. Rien d'étonnant donc à ce que, lors du colloque, ils aient suivi avec grand intérêt les communications décrivant des situations de terrain :

> « J'ai aimé en particulier la conférence sur la publicité [d'Evelyn Odonkor] qui était originale et dynamique, celles sur l'Italie et l'Espagne également. De manière générale l'ensemble était intéressant et j'ai appris beaucoup de choses. »[3]

Ainsi, dans le domaine très concret du marketing de produits, Evelyn Odonkor[4] a évoqué l'influence de la culture dans les publicités destinées aux enfants en France, aux États-Unis et au Ghana, pays aux caractéristiques très différentes sur les plans géographique, économique et culturel. Elle a rappelé que les responsabilités et les rôles confiés aux enfants au sein de la famille diffèrent d'une culture à l'autre (aux États-Unis et en France, les enfants sont considérés comme des « enfants-rois »). Quelques exemples bien choisis parmi les 258 spots publicitaires analysés (118 américains, 112 français, 18 ghanéens) ont mis en avant le fait qu'en France et aux États-Unis, les publicités présentent une image très individualiste de l'enfant ou mettent en scène un enfant « malin » alors qu'au Ghana, l'enfant est mis en scène de façon collective ou face à des adultes « savants ». Pour bien passer, les messages publicitaires doivent impérativement tenir compte de la culture du public visé. Les concepteurs de spots publicitaires américains ou français qui désireraient exporter la promotion de l'un de leurs produits au Ghana, ou vice versa, devraient donc revoir intégralement leur copie et concevoir un nouveau spot pour un public de culture différente.

La diversité culturelle, plus ou moins marquée, se rencontre toutefois aussi au sein du même pays. En Italie, le développement et la promotion économique du pays sont affaire de culture, comme le rappelle Louis Begioni en évoquant la prédominance des PME familiales du Nord industriel, avec des produits haut de gamme créés dans la tradition et la transmission du savoir-faire familial, par rapport à un Sud agricole.

Elle est aussi au cœur de la construction européenne : Emmanuelle Crane, formatrice à l'interculturel et experte en *« team-building »,* a pu analyser l'impact de cette diversité dans le cadre de la Commission Européenne et fait remarquer que l'interculturalité au sein d'une Europe en construction semble toujours « taboue » alors qu'elle reste un défi de chaque jour. Une note d'espoir subsiste toutefois puisque bien avant l'Europe, l'Australie, continent multiculturel, a pu contourner les obstacles liés aux diverses identités culturelles

3. Céline Bouleau, étudiante M2i. Paris Ouest

4. Voir ici même, chapitre 1.

présentes sur son territoire et semble enfin voir émerger un sentiment de fierté nationale.

De ces quelques exemples, il ressort donc que gérer la diversité culturelle n'est pas chose facile et ce d'autant plus que les obstacles réels sont en profondeur. Ce sont eux qui, bien qu'étant les moins visibles tels la partie immergée d'un iceberg, sont sources de réels problèmes. *Surmonter les difficultés culturelles requiert du temps, de la flexibilité et surtout une volonté commune d'adaptation.* Peut-on en dire autant lorsqu'il s'agit pour une entreprise de s'internationaliser pour se lancer à la conquête de marchés étrangers ?

2. L'interculturel pour l'entreprise

2.1 L'entreprise internationale : à la conquête des marchés de cultures différentes

Furio Blasco a rappelé que l'entreprise est influencée par deux cultures, sa culture interne (culture d'entreprise) et sa culture externe (liée à son environnement). Face à la nécessité d'adaptation culturelle dans le contexte de leur internationalisation, deux entreprises ayant la même culture d'origine, une large présence internationale et une image de marque très importante ont pourtant opté pour des stratégies radicalement différentes : celle du groupe Santander (banque, finances) a été un succès ; l'autre, celle de l'entreprise familiale Lladro (porcelaine de luxe), s'est avérée plus problématique.

Santander est passée du statut de banque locale à celui de banque mondiale sur plus de 150 ans d'histoire. Avec plus de 170 000 salariés dans le monde et plus de 90 millions de clients, la banque actuelle est le résultat de fusions (de 3 banques principales) et d'acquisitions, ce qui a nécessité d'unifier une multitude de marques locales sous un même nom et ce, de façon progressive. La stratégie a été centrée sur une forte communication, à travers la sponsorisation d'évènements sportifs. Santander dispose maintenant d'une forte projection internationale.

L'entreprise Lladro, entreprise familiale spécialisée dans la porcelaine de luxe depuis sa fondation en 1952, a connu une internationalisation rapide. Ses produits exclusifs et en série limitée sont faits de manière artisanale et visent une clientèle à haut pouvoir d'achat aux États-Unis, au Japon, dans les autres pays occidentaux et de plus en plus dans les pays émergents tels que les BRIC. Cependant, elle doit faire face à un certain nombre de problèmes (contrefaçon, baisse de la demande et accumulation des stocks) accentués dernièrement par la crise économique et la dévaluation du dollar. Mais la marque a gardé la même philosophie et toutes les idées de diversification de la production, d'ouverture à une clientèle élargie et à de nouveaux marchés géographiques se sont soldées par des échecs dus au manque d'adaptation aux différents marchés (comme au Japon où il fallait s'adapter aux mentalités, à la langue et à une esthétique des figures différentes). Santander et Lladro ont donc misé sur deux stratégies distinctes pour gérer l'interculturel au sein de leur activité - export.

La mise en regard de leurs stratégies à l'exportation fait ressortir les mêmes facteurs clés de réussite que ceux évoqués plus haut : *souplesse, patience et volonté commune d'adaptation. Il convient toutefois d'y ajouter une communication efficace.* Ces caractéristiques se retrouvent également dans quelques autres cas de figure évoqués lors du colloque.

2.2 L'entreprise multiculturelle : se transformer en interne pour intégrer les différences culturelles

De plus en plus, il ne s'agit plus seulement pour les entreprises de s'adapter culturellement pour vendre à l'international mais bien de se transformer en interne pour devenir multiculturelles, voire transculturelles. Et l'on pourrait penser que la question se pose différemment pour une PME qui laissera plus de liberté à ses filiales étrangères d'une taille souvent équivalente que pour une grosse multinationale qui aura tendance à imposer son modèle national. Mais voilà qui est peut-être une vision un peu rapide des choses… Car les multinationales ont depuis longtemps compris que les modèles théoriques traditionnels comme celui de la convergence (où les cultures s'homogénéisent sur le modèle occidental sous l'effet de la mondialisation), celui de la divergence (où la culture locale des pays en développement est vue comme un obstacle à la modernisation) et celui de l'hybridation (où la culture est un fait social qui évolue et se métisse) sont trop tranchés et sont sources d'erreurs préjudiciables…

Hèla Yousfi évoque le cas de Poulina, une entreprise tunisienne dans laquelle a été implanté un modèle de management américain, basé sur des principes de gestion moderne (rigueur, transparence, méritocratie). Pour s'y adapter, l'entreprise tunisienne a dû neutraliser les relations au sein de son organisation, troquer son lien social pour un système basé sur des objectifs individualisés, en opposition au collectivisme répandu dans cette culture. Or, cela n'a pas fonctionné. Il a fallu effectuer des réajustements et opter pour une évaluation basée sur la performance et la responsabilisation collective afin de remotiver les employés désarçonnés par la perte de leurs repères culturels habituels.

De même, Jean-Pierre Segal[5] a exposé le désarroi de nombreux managers métropolitains expatriés en Nouvelle-Calédonie. Culturellement dépaysés, ils cherchent à fonctionner comme en Métropole sans tenir compte du contexte calédonien si particulier tant sur le plan historique (passé colonial, ancienne terre de bagne) que sur le plan social (sur-représentation des métropolitains aux fonctions de direction des entreprises, prise en main progressive mais ferme par les locaux du fait syndical). Ils se retrouvent alors pris dans un système institutionnel qui fonctionne mal.

Il apparaît clairement que les échecs constatés sont bien souvent dus à la non-prise en compte des facteurs socioculturels inhérents à la culture d'accueil.

Alors comment faire pour se transformer, se donner un vecteur de cohérence qui puisse être facteur de motivation et non source de méfiance tout en indiquant clairement que le seul point non négociable sera le bien de l'entreprise ?

Il faut commencer par communiquer clairement au sein de la structure et faire savoir que le but recherché n'est pas de gommer les difficultés ni de niveler les cultures mais d'identifier des manières de faire qui soient légitimes pour tous. Il s'agit de rappeler que les différences culturelles peuvent devenir des sources de richesses à exploiter et que « diversité » peut rimer avec « trésors cachés ». Il ne faut cependant pas se faire d'illusion et croire qu'il y a des recettes toutes faites. Chaque entreprise a ses particularités. Toutefois les

5. Ici même, chapitre 5.

quelques facteurs de réussite exposés précédemment restent toujours d'actualité comme le montrent les exemples qui suivent.

D'après Emmanuelle Sauvage, il semble clair que l'entreprise GoodScent[6] a réussi sa transformation après quelques tâtonnements. Pour ce groupe péruvien qui, après avoir racheté une micro-entreprise aux États-Unis, a élargi son champ d'action à l'Europe et à l'Asie, ni les 20 nationalités différentes au sein de l'entreprise ni la différence de vision entre les Français (aux postes de management et de création) et les Latino-Américains (aux fonctions commerciales) n'ont été un obstacle à la croissance. Les incompréhensions et malentendus ont été féconds et les coopérations internes efficaces car tous les employés ont adhéré sans faille aux règles de coopération.

Les grosses multinationales sont sans doute passées par le même chemin. Que ce soit lors d'alliances (comme celle de Renault-Nissan qu'il aurait été intéressant d'étudier puisque l'un des participants au colloque, J.-J. Legoff, y avait travaillé) ou lors de fusions-acquisitions, les différences culturelles sont-elles un obstacle à la réussite ? Fabien Blanchot[7] confirme que certains facteurs comme les incompréhensions, le factionnalisme, les valeurs, normes et principes incompatibles d'une culture à l'autre ont certes une influence négative mais qu'à l'inverse, il faut tabler sur le rôle stimulant et positif des différences culturelles dans la capacité à innover ainsi que dans le développement d'une plus grande tolérance.

Évoquons d'autres exemples « hors colloque » comme celui de la fusion Alcatel-Lucent qui représentait à l'époque (2006) une véritable gageure. Comment unifier deux cultures que tout oppose (américaine et française), deux modèles d'organisation (l'un centralisé, l'autre décentralisé), deux marchés différents avec des critères de pilotage financier différents ? « À la globalisation intégrale nous avons préféré le bon équilibre entre global et local. Nous avons privilégié la proximité avec nos clients… Ainsi quatre fonctions sont aujourd'hui complètement centralisées : la finance, les systèmes d'information, les achats et la supply chain. Toutes les autres sont du ressort des régions »[8].

Le groupe Lafarge, cimentier français devenu acteur mondial dans les années 2000, a lui aussi dû se transformer au contact d'un grand nombre de cultures, notamment la culture américaine qu'il a fini par intégrer en y voyant aussi une source d'enrichissement[9]. La vision du groupe Shell a été aussi celle de l'équilibre entre global et local. Les collaborateurs se doivent de partager des valeurs communes mais restent bien ancrés dans leurs cultures d'origine. « La mise en place d'une structure mondiale et de processus standardisés peut engendrer l'homogénéité dans l'organisation mais pas la passion. L'attachement au pays d'origine demeure extrêmement important – *"Global minds, local hearts"*. »[10]

6. Chapitre 11.

7. Chapitre 3.

8. O. Picard, *Six mois pour prendre ses marques dans une fusion internationale*, Revue Kea & Partners, hors série 2008, p. 33.

9. B. Collomb, *Histoire d'un enrichissement au long cours*, Revue Kea & Partners, hors série, 2008.

10. C. Balmes, *Réussir la mondialisation d'un groupe implanté dans 140 pays*, Revue Kea & Partners, hors série 2008, p. 21.

La diversité culturelle en entreprise est certes un obstacle bien réel mais si on y apporte les bonnes réponses, les différences se muent en une immense force sur laquelle l'entreprise peut s'appuyer afin de trouver les meilleures pratiques. Comme l'avance Mehdi Majidi [11], avec l'évolution de la mondialisation, les problèmes liés au multiculturalisme ne font qu'augmenter mais ils doivent être positivés. En effet, *la compréhension des différences interculturelles devient pour une entreprise internationale un facteur critique de succès sur le plan local. Pour une multinationale, maîtriser la diversité culturelle au sein de l'organisation est une valeur stratégique. Une organisation transnationale y trouvera une source d'avantage concurrentiel.*

L'interculturel est donc un atout clé pour les entreprises du XXIe siècle sans cesse soumises aux changements sous l'effet d'alliances, de fusions, de rachats impliquant d'autres acteurs d'une grande diversité culturelle. Autant dire que la transformation est devenue un mouvement permanent et qu'il est dès lors crucial de respecter les quelques principes de bon sens ressortant de tous les exemples donnés.

Il faut donc du temps, de la patience, de la souplesse car c'est un travail de longue haleine que celui qui vise à faire partager une même vision à des équipes issues de cultures différentes. Il faut savoir communiquer afin d'instaurer la confiance nécessaire pour obtenir les meilleurs niveaux de coopération et pour arbitrer sur ce qui doit se faire ici ou là dans le monde. Bref, il convient d'appliquer partout ce qui est bien pour l'entreprise et de respecter les individus sur tous les continents.

3. L'interculturel et les formations : pistes et pertinence

> « Certaines conférences m'ont rappelé les cours de management interculturel et les conférences avec les CCE. C'était intéressant d'avoir des points de vue différents sur l'interculturel (de voir la variété du public qu'il touche, notamment dans les formations universitaires) et également un panel géographique assez large dans les thèmes traités. » [12]

3.1 De la théorie à la pratique…

Qu'en retirer pour nos formations ? Certains chercheurs s'intéressent de près à la notion de culture et à celles qui lui sont associées. L'intervention de Didier Bottineau [13] a éclairé d'emblée plusieurs termes liés à la notion de « culture ». Il a défini l'*épiculture* comme un ensemble de pratiques associées à un système de valeurs, la *culture* comme un ensemble de normes, de valeurs, de croyances et de coutumes partagées par les membres d'un même groupe, et la *métaculture* comme l'appropriation de la culture à travers un langage. Nos étudiants linguistes auraient sûrement voulu en entendre davantage…

Pour le côté civilisationnel, Gilles Louys [14] a rappelé que la métaphore du miroir et de la fenêtre invite à regarder sa propre culture avant d'observer les

11. Chapitre 9.

12. Céline Bouleau, étudiante M2i.

13. Chapitre 14.

14. Chapitre 13.

autres. Il faut s'orienter vers une autre pédagogie pour l'enseignement des civilisations et plaider pour un passage du civilisationnel à l'inter-civilisationnel afin de favoriser l'intercompréhension linguistique et culturelle. Ainsi, un cours de civilisation comparée appliqué à l'entreprise et au monde du travail pourrait inclure les remarques de Louis Begioni sur les différences entre des chefs d'entreprises de pays proches (latins de surcroît) comme la France et l'Italie. Nous y apprendrions que la formation à caractère humaniste qui sert de moule à l'élite italienne (enseignements culturels et classiques : latin, grec, histoire de l'art, philosophie, voyages d'études pour découvrir le patrimoine culturel) les sensibilise à la culture plus que n'importe quel autre chef d'entreprise européen.

Pour les professionnels, une formation est nécessaire afin de sensibiliser les acteurs de l'entreprise aux différences culturelles et développer leurs compétences pour agir dans un monde multiculturel. Nos formations traditionnelles de langues de type LEA vont donc dans le bon sens en proposant dès le début de la Licence des études comparatives entre les systèmes juridiques et économiques des zones géolinguistiques étudiées, favorisant très tôt une prise de conscience pour l'étudiant de l'importance des facteurs culturels. Les séjours d'échange ou les stages effectués ne font que renforcer ces acquis.

Pour les étudiants issus d'autres cursus (élèves ingénieurs par exemple), la formation à l'interculturel ne saurait être négligée. L'obstacle majeur étant la moindre connaissance de la langue étrangère (sauf cas particuliers) et donc une difficulté supplémentaire à saisir les nuances véhiculées par le langage. Didier Bottineau pourra sans doute nous éclairer un peu plus à sur ce sujet lors d'un prochain colloque.

L'Europe s'est emparée de la question et a fait du développement de la compétence interculturelle liée, entre autres, à la promotion du plurilinguisme, l'une de ses lignes d'action prioritaires. Pour Maria del Carmen Méndez Garcia[15], le projet « Icopromo », *Intercultural Competence for Professional Mobility*, est une contribution tangible à la préparation du citoyen européen du XXIe siècle en ce qu'il lui permettra de travailler dans des contextes interculturels, que ce soit à l'intérieur ou en dehors de son pays d'origine. Ce projet financé par le Centre européen des Langues modernes au Conseil de l'Europe vise à promouvoir « le développement de la compétence interculturelle pour la mobilité professionnelle : un modèle transformationnel ». En effet, si transformation il doit y avoir, elle ne touche pas que les organisations, mais aussi et en priorité les personnes. Ce programme recommande l'apprentissage de la conscience de soi et de celle de l'autre, de la communication verbale/non verbale et interculturelle, et l'acquisition de compétences comme par exemple savoir donner du sens, mettre en perspective, établir des relations, ou assumer des responsabilités sociales.

La question qui se pose avec acuité est en effet justement celle de la personne… Lors des entretiens de sélection à l'entrée des Masters 2, l'un des critères de choix retenu par les jurys est précisément la personnalité du candidat. Certains sont bien plus naturellement prédisposés à l'International et à l'Interculturel que d'autres, même en ayant suivi un cursus LEA similaire. De plus en plus, nos jeunes sont multiculturels, de par leur environnement familial

15. Chapitre 10.

ou par aspiration personnelle. Ils seront donc d'excellentes recrues pour nos entreprises. À l'inverse, (et il convient de le faire remarquer), il arrive que certains intervenants professionnels fassent parfois preuve d'un manque flagrant de sensibilité à l'Interculturel, comme si le contact rapproché avec des cultures autres les avait renforcés dans leurs préjugés initiaux au lieu de les mener vers la compréhension de l'autre. Est-ce en partie imputable à la tendance individualiste et égoïste qui se développe dans nos sociétés modernes ou plutôt, comme on aurait tendance à le croire, vraiment une question d'éducation et de personne, d'où l'importance de formations adaptées pour tous les acteurs de l'entreprise ?

3.2 … ou de la pratique à la théorie ? Formation initiale et formation continue

L'un des multiples bienfaits du colloque « L'Interculturel pour l'Entreprise » a été cette rencontre avec les autres acteurs de formations à l'Interculturel et la possibilité de discuter des objectifs et pratiques existantes. Étudiants et responsables ont pu échanger et découvrir qu'ils travaillaient dans le même sens, avec le même enthousiasme. Le M2i de Paris Ouest est en formation initiale, s'adressant à des étudiants qui finissent leur cursus et qui, à l'exception de quelques stages et séjours à l'étranger, n'ont pas encore de vécu professionnel, ni d'exposition directe à l'Interculturel en entreprise. Au sortir du M2, ils ont les outils et le mode d'emploi mais il leur reste à les tester « en situation ». Leurs qualités personnelles (adaptabilité, tolérance, ouverture d'esprit, flexibilité) sont de précieux atouts pour les aider à transformer le « perçu » et les acquis théoriques en vécu et réussir ainsi leur entrée dans la vie professionnelle, souvent à l'étranger mais aussi en France à l'international.

Formation continue et formation initiale poursuivent des buts communs mais s'adressent à des publics différents. L'un des bienfaits de ce colloque aura été la rencontre des différents acteurs de ces formations (étudiants et responsables). Des propositions de coopérations ayant pour but le partage des expériences en matière d'interculturalité ont émergé très spontanément. Renforcer les coopérations entre les Masters et avec les entreprises, voilà effectivement le prochain défi à relever pour nos formations.

17

... et du côté de Dauphine

Philippe Pierre
Co-responsable du Master « Management Interculturel », Paris Dauphine
Intervenant à Sciences-Po, HEC-Genève, ESSEC, ESPCI (Paris-Tech), CELSA
&
Bénédicte Legué, Jean-Jacques Le Goff, Pierre-Robert Cloet
Étudiants du Master de Management Interculturel, Paris Dauphine

Le Master Management Interculturel de Paris Dauphine, dirigé par Jean-Philippe Chanlat et Philippe Pierre, est en formation continue. Il s'adresse à des professionnels qui ont une dizaine d'années d'expérience en entreprise derrière eux et donc une expérience pragmatique de l'Interculturel. Ce sont des praticiens qui travaillent sur le terrain et viennent chercher en parallèle à l'université les apports théoriques propres à leur donner une vision d'ensemble.

*

Parmi les étudiants du Master de Management de Dauphine, nous avons justement la chance d'avoir avec nous Jean-Jacques Le Goff, qui a bien connu Carlos Ghosn puisqu'il a été son collaborateur au Japon. Jean-Jacques Le Goff indique qu'il a effectivement travaillé avec Carlos Ghosn depuis le début de cette aventure Nissan, puisqu'il faisait partie des 17 managers envoyés par Renault en juillet 1999, et est resté cinq ans au Japon comme senior Vice-Président de Nissan. Aujourd'hui, il est consultant en management interculturel, et s'il s'est inscrit au Master de Dauphine, c'est pour s'aider à structurer les leçons à tirer de son expérience internationale (il a également travaillé en Afrique et en Amérique, ainsi que dans plusieurs pays européens), pour donner un sens aux difficultés que l'on peut rencontrer en contexte interculturel, les comprendre, et surtout se ressourcer avec les spécialistes académiques sur ces questions. C'était du reste la raison du choix de Dauphine. Il connaissait notamment par leurs écrits Jean-François Chanlat et Philippe d'Iribarne.

On demande à Jean-Jacques s'il avait eu une formation interculturelle avant son départ pour le Japon. Il répond : « Franchement, non. Certains d'entre nous ont eu une préparation légère à Paris, dont ils m'ont dit que finalement elle leur avait été plus nuisible qu'utile, et c'est une des raisons pour lesquelles je me suis engagé dans cette formation. Pour Nissan, finalement, ce qui nous a le plus aidé a été une grande prudence au début de nos relations avec nos collègues japonais, en essayant au maximum d'observer, avec bienveillance, de chercher à comprendre et nous conformer autant que se pouvait à ce que nous percevions, nos collègues japonais faisant de même. Un point important est que plusieurs

d'entre nous avaient été impliqués dans les échanges, et l'échec, de la fusion avec Volvo, ce qui nous donnait l'humilité nécessaire dans cette nouvelle alliance, et de plus, si le fossé culturel n'était pas *a priori* évident avec les Suédois, l'avantage au moins avec les Japonais, est qu'il n'y avait pas d'ambiguïté : nous étions bien différents ! ».

Jean-Jacques Le Goff souligne que formation continue et formation initiale poursuivent des buts communs mais s'adressent à des publics différents. L'un des bienfaits de ce colloque aura été la rencontre de différents acteurs de ces formations (étudiants et responsables). Des propositions de coopérations ayant pour but le partage des expériences en matière d'interculturalité émergent spontanément.

*

Bénédicte Legué, étudiante de la troisième promotion du Master de Management Interculturel de Dauphine, insiste sur l'importance des études de cas dans un colloque comme dans un enseignement fondamental. Cela permet d'ouvrir nos pensées sur d'autres approches et de découvrir des sujets variés selon des points de vue composites. Tout comme la formation effectuée à Dauphine, les études de cas sont la base de travail, et c'est ce qui en constitue la grande richesse. Elles permettent de rester au plus près des réalités des entreprises et surtout des hommes et femmes qui la composent. L'interculturel est une formation qui demande une écoute appliquée et un état de veille permanent tant dans les évolutions des entreprises que sur les mouvements des pensées aux quatre coins du monde et des médias qui les véhiculent dans un temps record. Dauphine couvre un très large champ d'exploration, c'est sa grande force mais aussi cela crée nécessairement quelques insuffisances.

Bénédicte Legué revient d'abord sur les forces de la formation proposée par Dauphine. Le principe de la formation continue de haut niveau sur deux jours tous les quinze jours permet aux professionnels en poste ou en reconversion de rester immergés dans le monde du travail tout en ayant ces temps de réflexion, recul nécessaire pour aborder un sujet si vaste au cœur du vécu des étudiants. Un recrutement varié permet découvertes, confrontations et évolutions sur la nature même des processus interculturels tant pour les nationalités que les métiers. L'ouverture vers des univers autres que ceux des grandes écoles ou des cursus de gestion confronte les modes de pensées et permet de repenser le modèle de l'entreprise à travers de nouveaux prismes. L'humain doit être au cœur des préoccupations des entreprises, tous les humains, dans une ouverture d'esprit permanente incluse dans l'équipe d'étudiants. Le programme est osé. Oser parcourir l'anthropologie, la sociologie puis repositionner le regard autrement sur le monde de l'entreprise. C'est une grande force de réflexion, car à partir des études de cas peuvent alors se mettre en place les théories appréhendées, le tout permettant de s'observer puis de prendre le recul nécessaire aux études, remettre en cause ces certitudes. Les intervenants de hauts niveaux complètent ce cursus d'étude par un parcours autour du monde, sur toutes les grandes civilisations.

Bénédicte Legué insiste sur cette vision « autre ». La rencontre du monde professionnel et de celui de la recherche et des universités est porteuse de richesses pour tous. Les responsables du master du MMI maintiennent subtilement cette entente parfois délicate entre les mondes divers en cultivant la confiance et la place laissée à chacun. L'ouverture des programmes vers d'autres éléments que ceux de l'enseignement classique est une des forces de ce programme.

Un programme audacieux a forcément quelques manques. Étant d'une nature qu'elle définit comme « curieuse », Bénédicte Legué trouve dans toute formation matière à évoluer, à apprendre, à changer… donc peut-être moins que d'autres dans l'efficience de l'enseignement. Elle pense que la réflexion ne peut prétendre au rendement mais au ressenti. C'est l'objet de sa critique pour quelques-uns des intervenants dans le Master, qui proposent d'aborder leur matière d'une façon académique, quelque peu décalée avec la demande de professionnels qui ne s'adressent pas à un professeur mais recherchent plutôt un processus de réflexion, de questionnements, d'échanges communs.

Bénédicte Legué insiste sur la nécessité de vocabulaires communs, d'un cadrage sur des éléments majeurs à repérer dans les champs d'étude, et d'une méthodologie plus claire de la conduite d'entretiens élaborée au sortir du premier module et servant de base au reste du programme. Une base plus conséquente encore sur la psychologie sociale et ses champs d'interprétation pourrait compléter judicieusement les enseignements théoriques, ainsi qu'une ouverture plus importante sur la linguistique et l'usage des médias tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des entreprises.

Bénédicte Legué propose de réfléchir et travailler sur le parcours de chacun d'une façon moins « officiellement professionnelle » mais davantage dans les épreuves de vie au travers des déplacements, des changements, des raisons, des opportunités. Cela permettrait de replacer l'humain au cœur même des processus d'échanges, sortir du discours normalisé sur la réussite professionnelle et de partager les reculs communs nécessaires pour désamorcer les hiérarchies, pointer du doigt les besoins réels et quotidiens de la vie en entreprise. Il est possible que ce travail mette à plat de nouvelles problématiques liées aux stratégies identitaires variées, à la construction de soi, qui composent le groupe, et devienne ainsi une base de travail vécue et cohérente. Bénédicte Legué souligne l'importance du maintien de l'espace créé par le MMI comme échange de réflexion, de recherche et d'entraide entre participants volontaires de chaque promotion, ce afin de conserver les liens entre les professionnels de terrain et les chercheurs.

*

Pierre-Robert Cloet revient, lui, sur la place accordée à l'Histoire dans les formations interculturelles. Le Master de Management Interculturel de l'Université Paris-Dauphine comporte deux parties complémentaires : une approche théorique de l'interculturel d'une part, sous ses différentes facettes (études qualitatives et quantitatives, communication, gestion, management des entreprises en développement international, théologie, comptabilité…) et, d'autre part, des « plongées » dans des régions très diverses avec le concours de spécialistes des différents pays.

Dans cet enseignement, une discipline particulière prend une position transversale au cursus : l'Histoire. Vécu historique, symboles, héros, représentations, construction politique et sociale, croisement des histoires de pays voisins ou éloignés permettent de comprendre sur la durée les valeurs fortes, les interférences de valeurs des individus.

Histoire singulière par exemple des pays d'Europe centrale et orientale en prise avec les puissances autrichiennes, prussiennes, russes ou ottomanes, permettant d'appréhender les diverses trajectoires de ces nations pour certaines très récentes, et que l'imaginaire courant regrouperait trop facilement dans le pot commun de l'Europe de l'Est. Histoire commune, croisée de peuples qui interfère par moments avec leurs propres destins, leurs propres solutions adoptées face à des questionnements universels et qui vient modifier les représentations habituelles de l'Autre. Pierre-Robert Cloet cite Christine Geoffroy, créatrice du Master avec Jean-François Chanlat et auteure de *La mésentente cordiale* (Grasset) : « ainsi, nos contemporains anglais et français portent-ils encore profondément, malgré le rapprochement spatial et temporel dont ils bénéficient, le poids de leur histoire réciproque qui interfère dans les interactions de communication qu'ils entretiennent entre eux. ». Comment pourrait-on faire l'impasse sur une dimension socio-historique dans une approche interculturelle, alors même que cette dimension paraîtrait moins pragmatique ou pratique pour les problèmes si concrets auxquelles les entreprises et les organisations sont confrontées ? Il s'agit ici de mettre un peu de compréhension dans l'apprentissage, de retourner un peu en arrière pour mieux comprendre aujourd'hui.

*

Philippe Pierre, actuel codirecteur du Master de Management Interculturel de Paris Dauphine avec Jean-François Chanlat, rappelle combien l'extension des flux d'échanges et de mobilités à l'échelle planétaire, les situations de rachats, de fusions ou la création puis le nécessaire contrôle de nouvelles filiales semblent conduire les entreprises à davantage prendre en compte la variable culturelle dans leurs pratiques de gestion. Les entreprises ne sont pas les seules affectées par de nouveaux phénomènes sociaux autour de la question des différences, les individus le sont également dans la mesure où leurs déplacements géographiques, leurs mobilités professionnelles les conduisent également à des interrogations sur la construction de leur propre identité, sur l'intelligible des autres cultures et sur la construction de compétences mobilisables.

Pour Philippe Pierre, le management interculturel invite à une critique d'un modèle universel de gestion qui serait partout efficace et efficient. Il revient sur le problème du capitalisme qui est de mobiliser des énergies psychiques et perpétuer un ordre avec des individus de plus en plus capables de réflexivité même si les oppositions au « système » ne prennent pas la forme d'un collectif militant. En cela, le management invite aussi à penser de nouveaux antagonismes et revendications culturels autour de l'âge, de l'appartenance ethno-raciale réelle ou supposée, le genre, les préférences sexuelles, les métiers et communautés professionnelles… obligeant certainement, pour mieux les comprendre, à des coopérations fécondes entre les Masters et avec les entreprises. Voilà effectivement un des prochains défis à relever pour nos formations.

Pour beaucoup, et Philippe Pierre partage cette idée, l'interculturel est davantage un mode d'interrogation particulier qu'une discipline théorique susceptible d'avoir fait naître des normes de validation uniques. Moins une construction doctrinale qu'un « ensemble de propositions formant une base d'accord à partir de laquelle se développe une tradition de recherche » (Martine Abdallah-Preitceille et Louis Porcher, *Diagonales de la communication interculturelle*, Paris, Anthropos, 1999, p. 52). Plus que jamais, les réflexions sur le management interculturel visent à comprendre la nature des processus de reconnaissance au travail, l'appréhension de la dimension morale de l'action et de la construction d'un accord entre partenaires étrangers.

Table des matières

Avant-propos
par A. Cazade et D. Leeman 9

Préface
par C. Crowley 11

Première partie
La prise en compte des cultures dans la vie sociale et professionnelle

1. Les thèmes évoqués dans les publicités destinées aux enfants : influence de la culture. L'exemple des produits alimentaires
par E. Odonkor 17
2. Une entreprise française en Espagne : la chaîne Accor « Pour développer une entreprise dans un pays, il faut être basé dans le pays, parler la langue du pays, être vraiment intégré »
par P. Gutiérrez et M. Pujol Berché 21
3. Les alliances et le défi des cultures
par F. Blanchot 33
4. Interculturel franco-allemand et styles de management dans les firmes multinationales européennes
par V. Boirie 45
5. Transférer un cadre institutionnel métropolitain est-il raisonnable ? Application à la régulation des relations de travail en Nouvelle-Calédonie
par J.-P. Segal 51
6. Interculturel et didactique du français langue étrangère et seconde
par D. Josèphe 63
7. Conditions de réussite d'un rapprochement interculturel entrepreneurial
par G. Lecointre 71

Deuxième partie
Évolution des conceptions de « l'interculturel » et interrogations

8. L'interculturalité traduite par l'architecture : l'Institut français de Bucarest, entre tradition roumaine et culture française
par D. Balaci 77
9. Perspective organisationnelle en passant de l'interculturel à la diversité culturelle et au multiculturel
par M. Majidi 81

10. Reflexión sobre la relevancia del desarrollo
de la competencia intercultural en el mundo laboral del siglo XXI
Maria del Carmen Méndez Garcia 87

11. Faut-il se comprendre pour travailler efficacement ensemble ?
Le mirage de l'hybridation culturelle. Le cas d'une entreprise
franco-latino-américaine de parfumerie aux États-Unis
par E. Sauvage 93

12. Développement des compétences et formation des cadres mobiles
en contexte multiculturel
par N. Delange et P. Pierre 99

13. Vers l'intercivilisationnel
par G. Louÿs 109

14. Le rôle de l'interculturalité dans l'enseignement de langues étrangères
en école d'ingénieurs
par D. Bottineau 115

15. Pour une linguistique de l'interculturel
par S. Bouquet 127

Troisième partie
Le point de vue des enseignants et étudiants de master

16. Les formations à l'interculturel – quelques réflexions
par S. Hughes et C. Bouleau 145

17. … et du côté de Dauphine
par P. Pierre, B. Legué, J.-J. Le Goff et P.-R. Cloet 155