Chapitre 10

LE TRAVAIL

Entre vocation, métier et devoir

L'Antiquité romaine fut une période de grande inventivité en matière d'instruments de torture. Les esclaves en firent la pénible expérience avec le *tripalium* (appareil à trois pieux) ou la *trabicula*, petit chevalet de torture qui donna le verbe *trabiculare* : faire souffrir. Or *tripalium* et *trabicula* ne sont autres que les origines du mot *travail* en français. Ce rappel étymologique tient peut-être de l'anecdote, mais il prépare à l'idée que nos propres représentations du travail peuvent se révéler fort différentes de celles d'autres cultures.

Cet ouvrage étant destiné de manière prioritaire aux professionnels, le rapport au travail y constitue un enjeu majeur. Ce chapitre n'en aborde que quelques aspects spécifiques : rapport au sens du travail, aux motivations dans le travail, à l'« accomplissement » dans le travail ; mais aussi rapport à l'esprit d'entreprise, à l'efficacité, à la responsabilité, à l'idée de « progrès » dans le travail, etc. Quelles sont nos cultures du travail, comment sont-elles imprégnées par nos histoires et nos convictions respectives ?

Avant d'aborder les représentations de toutes ces notions, il est utile – en tout cas pour les lecteurs en situation d'expatriation – de faire la démarche d'observer la situation de l'emploi et le cadre juridique et social du travail, dans les pays où ils déploient leur activité. Cette prise de recul les aidera à comprendre dans quelle mesure le rapport au travail est plutôt un rapport « sauvage », « encadré » ou « contraint ».

Contextualiser

Question 80. Situation de l'emploi : qui travaille dans nos territoires respectifs ?

La situation de l'emploi formel dans les différents pays est en principe facile à connaître par le biais des statistiques officielles (pour lesquelles les comparaisons peuvent au demeurant se révéler très trompeuses, les critères de calcul étant souvent différents). Mais la question du « qui travaille » ne saurait se limiter aux statistiques, le travail informel, rarement pris en compte, pouvant constituer une part dominante dans certains pays du Sud. L'enjeu de fond, qui échappe souvent au radar des statistiques, concerne la répartition des rôles et la contribution effective de chacun à la subsistance de la famille ou du groupe. En Afrique subsaharienne par exemple, le travail des femmes est souvent décrit comme essentiel à l'économie de subsistance sans que celui-ci soit enregistré comme tel. On parle d'ailleurs souvent à cet égard de « travail invisible ».

Question 81. Quel est, ici et ailleurs, le degré de réglementation du travail ?

Il est également nécessaire de prendre du recul sur les marges de manœuvre de ceux qui commandent et exécutent le travail, en analysant le niveau d'encadrement juridique de celui-ci.

Depuis près d'un siècle, le travail est (en principe) l'objet de réglementations un peu partout dans le monde (l'Organisation internationale du travail a été créée en 1919). Près de 200 conventions applicables aux 183 États membres ont été adoptées par l'OIT depuis sa création, concernant par exemple la liberté syndicale, l'élimination du travail forcé, l'abolition du travail des enfants, l'amélioration des conditions de travail, l'élimination des discriminations en matière d'emploi, la durée du travail, la protection sociale, le travail de nuit, etc.

Mais la question demeure de savoir dans quelle mesure les législations nationales mises en place sous le double effet des pressions intérieures et des recommandations des instances internationales sont effectivement appliquées. Nous avons vu en particulier dans les chapitres précédents que les réglementations concernant la non-discrimination sont très loin d'être respectées (plafond de verre, discriminations à l'embauche, etc.).

En matière de travail des enfants, celui-ci a beau être interdit ou encadré, il est encore largement pratiqué. Les statistiques dans ce domaine (qui concernent en général la tranche d'âge comprise entre 5 et 17 ans) sont très trompeuses, le travail des enfants étant souvent, et pour cause, pratiqué en toute illégalité. L'OIT estime que 350 millions d'enfants sont au travail dans le monde, et établit une gradation entre « travail acceptable » – l'Unicef estime que, dans certains cas, et à hauteur d'une limite hebdomadaire, le *childwork* peut être utile à l'éducation des enfants –, travail non dangereux, travail dangereux (mines, pesticides, construction…) et « pires formes de travail » (travail forcé, prostitution, etc.).

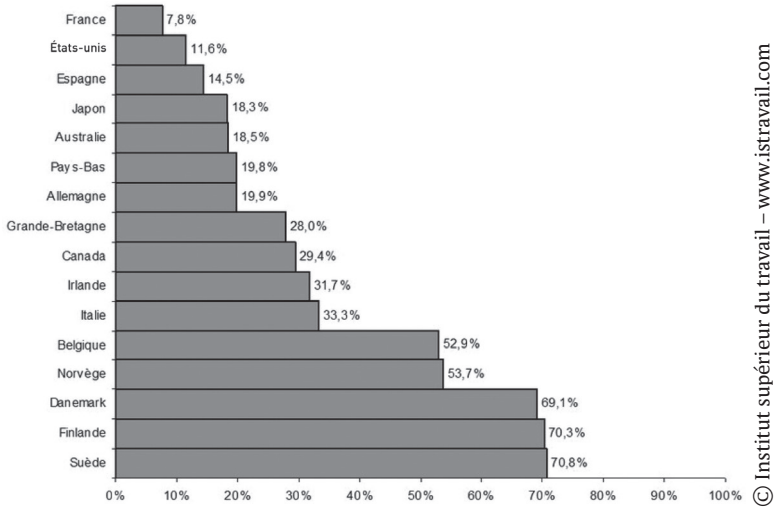
Certaines professions échappent encore à la réglementation du travail. Il aura fallu par exemple attendre la 100e session de la Conférence internationale du Travail, en 2011, pour que l'OIT décide de faire entrer une cinquantaine à une centaine de millions de travailleurs domestiques du monde entier dans le cadre des normes internationales du travail.

La situation des seniors et des personnes âgées au regard du travail est, elle aussi, très différente d'un pays à l'autre : définit-on ici un « troisième âge » et un « quatrième âge » ? Existe-t-il un âge légal de la retraite (ce n'est pas le cas, par exemple, en Australie ou au Canada, sauf pour certaines professions), si oui quel est-il ? Est-il le même pour les hommes et les femmes ?

Question 82. Quelle est l'importance du syndicalisme dans nos pays respectifs, sa nature, son rôle ?

Les syndicats existent à peu près partout (la Confédération syndicale internationale a des membres dans plus de 150 pays), mais il existe des différences notables dans leur nature, leur poids, leur vocation, qui nous éclairent sur les différences de conceptions des rapports entre acteurs de la vie professionnelle d'un pays à l'autre. Plusieurs points peuvent être observés dans ce domaine :

– *le taux de syndicalisation* (nombre de salariés adhérents à un syndicat rapporté à l'effectif total des salariés d'un pays) est très variable. Le tableau ci-après montre les écarts qui existent au sein des pays de l'OCDE, mais les taux peuvent se révéler beaucoup plus bas, notamment dans certains pays d'Afrique et d'Amérique latine (on constate le niveau particulièrement bas de la France dans ce domaine).



© Institut supérieur du travail – www.istravail.com

– *la composition et la vocation des syndicats* diffèrent également largement d'une région à l'autre, notamment la part respective des syndicats ouvriers et patronaux, le rôle des syndicats religieux, la place des syndicats agricoles, étudiants, etc.

– *leur nature et leur organisation*, à propos desquelles on voit apparaître beaucoup de nuances :

- *le degré d'indépendance :* en Russie par exemple, les syndicats demeurent encore très marqués par une collusion ancienne avec les organes dirigeants dont ils renforcent la position. Malgré un nouveau code du travail qui prône le dialogue social, les véritables négociations restent rares. « La direction et les syndicats, rapporte Valery Krylov, affirment qu'ils "travaillent ensemble". La présence des syndicats est souhaitable pour le respect des lois. Dans les faits, leur connivence avec la direction aménage des "superstructures du

sommet". Plutôt que de représenter le personnel, les institutions sociales servent les intérêts de ceux dont la position permet d'influer sur les règles[1]. »

• *l'inscription dans une culture de concertation ou de confrontation :* ainsi le système de représentation des salariés en Allemagne est-il à la fois très vigoureux – et les syndicats très puissants –, mais il privilégie la concertation avec le patronat à plusieurs niveaux (branches professionnelles et niveau de l'entreprise). Il renforce un mode de gestion basé sur le « consensus négocié[2] » permettant l'adhésion du personnel aux objectifs des entreprises, que l'on a longtemps considéré comme l'une des explications majeures de la réussite du modèle industriel allemand.

• *l'existence ou non d'une culture syndicale « autochtone » :* dans des conditions économiques très différentes de celles des deux pays qui viennent d'être cités, le syndicalisme est extrêmement faible dans beaucoup de pays d'Afrique, notamment du fait de l'écrasante majorité de la population rurale et de l'importance de l'emploi informel dans les villes.

Interroger les représentations et les pratiques

Question 83. Quelles sont les différentes conceptions du travail, de sa raison d'être, de nos motivations ?

Petit exercice d'étymologie

Nous l'avons dit dès l'introduction de ce chapitre : le travail tel que conçu dans les étymologies de notre culture francophone, c'est la souffrance. Cet héritage est, en réalité, largement religieux : les références bibliques ne manquent pas pour accréditer l'hypothèse d'un lien historique, dans le catholicisme et à un degré nettement moindre dans le protestantisme, entre l'idée de travail et celle de châtiment, d'outil de rédemption, de moyen de se racheter d'un péché originel (Adam, chassé du paradis pour avoir croqué la pomme interdite, devra gagner son pain à la sueur de son front, Ève devra n'enfanter que dans la douleur du « travail » de l'accouchement…). D'où le lien avec le terme de souffrance (*trabiculare*) ou même avec le terme d'esclavage dans certaines autres étymologies (работа en russe, *robota* ou en polonais par exemple). L'homme, enclin à faire le mal, doit aller

1. Valery Krylov, *in* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel…, op. cit.*
2. Suivant l'expression de C. Barmayer, *in* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel…, op. cit.*

vers la rédemption tout à la fois par l'acharnement au travail et par le contrôle de soi : le salut individuel ne peut ainsi qu'être durement conquis (la « porte étroite »). Ce rachat des âmes par le travail, qui a longtemps fondé la chrétienté, se distingue largement des cultures musulmanes (où la doctrine du péché originel est ignorée) et de la culture juive (où elle est rejetée). Cette source particulière de vision du travail s'éloigne également de celle de cultures notamment africaines, dans laquelle l'Homme, partie intégrante de la nature, « est », fondamentalement, et où le travail est perçu comme un simple moyen de survie et non comme un vecteur d'action à tout prix.

En revenant à l'étymologie, on réalise à quel point le mot « travail » est connoté de manière très différente d'un pays à l'autre :

– en allemand par exemple, *Arbeit* est lié à l'idée de « patrimoine », et renvoie historiquement, note Clair Michalon, à l'« acte glorieux qui fonde la qualité de chevalier[3] ». Le travail est d'ailleurs perçu en Allemagne, toujours selon Michalon, comme « un acte positif, qui fait l'objet d'un consensus général, excluant le doute, tant dans la pratique que dans les finalités ».

– vision positive également des Japonais à l'égard du travail, sa traduction – *shitogo* – signifiant littéralement « processus d'accumulation de la connaissance » et « service ». Le travail est perçu comme un puissant outil d'intégration sociale, au sein d'entreprises dont la traduction littérale (*kaicha*) est quant à elle « clan sociétal ».

– en roumain, la notion de travail se traduit par *lucru*, qui provient du latin *lucrum* lié à la notion de profit, et qui se rapporte avant tout à la notion de rémunération. Selon Clair Michalon, cette traduction est liée au fait que l'attention est moins portée sur le sens et les résultats du travail que sur le salaire : « Travailler, produire de la richesse a longtemps été synonyme de collaboration avec un pouvoir autoritaire, le plus souvent étranger [...]. En fin de compte, seul le poste qui donne accès à la rémunération est pris en considération, et non l'activité qu'il suppose. »

– notons enfin que significativement, certaines langues africaines (le swahili, le lingala) ne connaissent pas le verbe *travailler*, mais seulement l'expression « faire un travail ».

Le travail : une valeur en soi ?

Il semble ainsi qu'il n'y ait pas de représentation universelle de l'acte de travailler ou de la « valeur travail » ; pour certains, il n'est qu'une modalité, pour d'autres une valeur en soi.

Les étymologies japonaises et allemandes du mot nous mettent sur la voie : l'éthique du travail au Japon est en fait profondément marquée par les racines très anciennes de la philosophie bouddhiste

3. Clair Michalon, *Différences…, op. cit.*

zen, qui présente de nombreuses similitudes, selon Hajime Nakamura, avec l'éthique protestante. Chez les Japonais comme chez les protestants, estime cet auteur, le travail est l'une des voies spirituelles menant au salut. « L'homme doit s'appliquer à son travail sans penser à autre chose qu'à réaliser un travail de qualité, car la qualité de son travail démontre sa qualité spirituelle. L'homme s'oublie dans son effort de travail et ainsi, il peut diminuer son égocentrisme et réaliser le désintéressement de lui-même [...]. Ici, le but de l'homme n'est pas de reconnaître sa réussite professionnelle, mais consiste, pour lui-même, à se libérer de la souffrance humaine et à atteindre la paix intérieure[4]. » Cette vision rejoint d'une certaine manière celle des cultures hindouistes ou bouddhistes traditionnelles, qui accordent au travail, comme processus, une valeur en soi, indépendante du résultat. Même s'il n'est pas utile à proprement parler, le travail demeure une voie, une manière d'être.

La brouette de l'ashram et la courte vie du mandala : le travail comme processus dans la culture indienne

« Pour les hindous, l'exercice quotidien de *karma yoga*, discipline de l'action, est pratiqué surtout dans les *ashrams* (résidences ou retraites religieuses). Il valorise l'apprentissage spirituel et le travail comme une fin en soi. Dans l'étymologie sanskrite du mot *ashram*, on retrouve à la fois l'idée de « s'exercer » et celle de « labeur » et de « pénitence ». L'objet de cette pratique est de dépasser l'ego et de se consacrer complètement à la tâche, sans s'attacher au résultat et sans attendre de compliments. Si, comme je l'ai expérimenté, l'on passe un après-midi en hissant des brouettes pleines de déchets potagers vers le haut d'une colline à la demande de son supérieur, on ne doit pas être déçu, ni fâché, ni bouleversé si le lendemain il demande que les déchets en question soient déplacés ailleurs, au fond du jardin : le processus est plus important que le résultat, tout comme, dans la culture bouddhiste, la construction méticuleuse d'un mandala de sable peut durer des semaines pour finir détruit, une fois parfait, ou jeté dans la mer.
À l'inverse, on connaît ces mythes grecs qui partent du principe qu'un travail inutile est la pire des punitions : pour avoir osé déjouer la mort, Sisyphe est condamné à faire rouler perpétuellement une pierre en haut d'une colline avant que celle-ci ne retombe au sol. Et pour avoir tué leurs maris, les cinquante filles de Danaos sont condamnées, aux enfers, à remplir sans fin des jarres percées (le fameux tonneau des Danaïdes) ! »

Une étudiante française, Sciences Po, 2013.

4. Hajime Nakamura, *Étude sur l'esprit critique dans le Japon moderne*, Shinshusha, 1950, cité par Etsuo Yoneyama, *in* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel…, op. cit.*

Historiquement, on retrouve cette glorification de la valeur travail dans beaucoup de régimes autoritaires, et notamment au cœur du discours du régime soviétique, pour lequel, comme l'observe Valery Krylov, « [dès la fin des années 1920] la "valeur travail", sans rapport au résultat, a été proposée comme force créatrice. [...] Cette idéologie, selon laquelle un salarié devait se livrer corps et âme à son travail, exigeait la mobilisation totale des travailleurs, et induisait une logique d'obéissance appelant à l'exemplarité vertueuse[5] ». On pourrait déduire que cette idée de la valeur-travail est exclusivement celle d'une idéologie politique, mais Krylov estime que si elle a été si bien assimilée en Russie, c'est que, proche des valeurs orthodoxes qui prônent le « travailler sans compter pour le bien de tous », elle trouve ses sources dans des racines culturelles plus profondes.

Pourquoi travailler ?

D'une zone culturelle à l'autre, d'une profession à l'autre mais aussi bien entendu d'un individu à l'autre, la part respective des différentes motivations possibles du travail varie : entre « gagner sa vie », « réussir », progresser socialement ou rechercher des relations humaines et un cadre social dans lequel s'intégrer, le curseur peut être placé de manière différente. Dans plusieurs cultures, la priorité est mise, tant du côté des dirigeants que de celui des salariés, dans le caractère intégrateur, et « familial » des relations de travail. Au Mexique, au Liban, au Brésil, en Colombie par exemple, voir les résultats de son travail et bien gagner sa vie est important, mais souvent moins que de travailler dans une bonne ambiance. Le lien l'emporte sur le règlement, la productivité, le contrat, tout ceci dans le cadre d'entreprises où la soumission et le paternalisme sont monnaie courante. Mais dans d'autres cultures, cet aspect relationnel est une motivation plus marginale. En Grande-Bretagne par exemple, nous rappelle Christine Geoffroy, on placerait plutôt la tâche avant la relation : « Pour des peuples latins ou méditerranéens, il est très surprenant de constater que la tâche, pour un Anglais, passe avant les relations interpersonnelles. Les témoignages de partenaires de travail français et anglais seront particulièrement révélateurs de ces attitudes contrastées. Telle Française dira : "J'ai toujours l'impression qu'ils ne s'intéressent pas à savoir qui sont réellement leurs interlocuteurs, même si j'ai pris la peine d'envoyer un fax avec mon prénom et mon nom de famille." Tandis qu'un collègue de travail anglais affirmera : "En Angleterre, quand on est au travail, c'est pour travailler. Ce n'est pas une chose sociale, on est là pour faire une tâche.

5. Valery Krylov, *in* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, *op. cit.*

Les Français socialisent beaucoup au travail. Nous, on socialise en dehors du travail."[6] »

Travail comme devoir, comme moyen de gagner sa vie, comme vecteur de réussite et de mobilité sociale, comme manière de s'intégrer et de s'épanouir : les raisons de se « mettre au travail » sont donc multiples et très liées à l'histoire et à la culture de chaque pays.

Mais ces visions sont également très liées à l'influence du contexte économique. Dans ce domaine, une réflexion intéressante est menée par Ronald Inglehart[7], qui s'emploie à classer les différentes cultures nationales du travail en fonction de deux axes qui sont étroitement liés au contexte économique du pays concerné : un premier axe, lié au passage d'une société préindustrielle à une société industrielle, qui oppose les valeurs traditionnelles et religieuses aux valeurs laïques et rationnelles ; et un second axe qui oppose les préoccupations de survie aux préoccupations d'épanouissement individuel. Peut-être Inglehart oppose-t-il trop radicalement tradition et modernité, survie et épanouissement, mais il permet une lecture intéressante de notre thème, en distinguant notamment trois types de contextes, trois étapes de développement économique, associés à trois regards sur le travail :

– dans des contextes où l'influence traditionnelle et la religion restent prégnantes (« cultures du sacré »), le travail aurait tendance à s'inscrire davantage dans un système de croyances, à être davantage lié à une « éthique du devoir », et à constituer davantage une forme d'obligation vis-à-vis de la société, à l'inverse de ce que l'on observe dans des sociétés plus sécularisées.

– dans des contextes où sont développées des valeurs matérialistes et individualistes, notamment dans les phases de transition économique des pays, le travail serait avant tout valorisé dans sa dimension « instrumentale » : il apporte un revenu, il assure une sécurité, etc.

– à l'inverse, les pays les plus riches caractérisés en partie par des valeurs « post-matérialistes », valoriseraient davantage la capacité du travail à permettre le bien-être et l'épanouissement de chacun (mais pour autant ces sociétés valoriseraient-elles moins le revenu et la consommation qu'il permet ? Pas si sûr). Le travail devient alors avant tout une voie de réalisation personnelle. L'intérêt porté à l'activité menée apparaît bien plus central dans les motivations du travail, au regard notamment du niveau de salaires, des perspectives de promotions, etc.

Ces différents types de motivations pour se mettre au travail sont assez classiques, et se retrouvent d'ailleurs dans un outil bien connu,

6. Christine Geoffroy, *La Mésentente cordiale…, op. cit.*
7. Ronald Inglehart, *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*, Princeton, Princeton University Press, 1997.

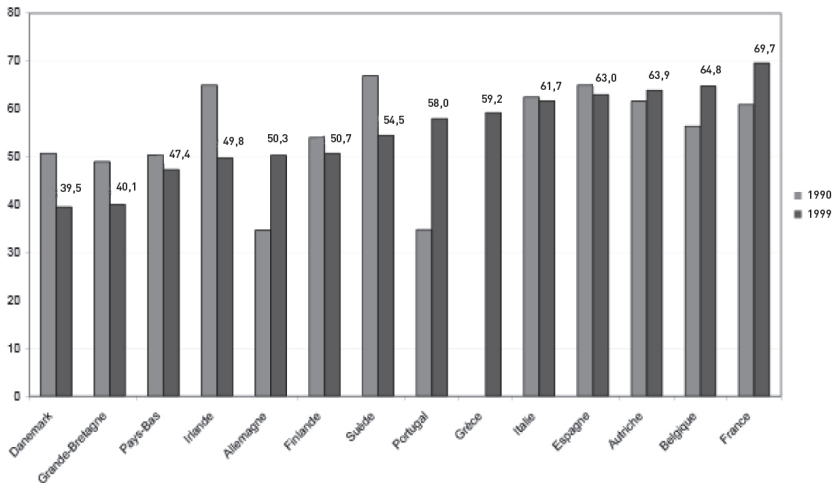
surtout utilisé pour le marketing et l'analyse des besoins des consommateurs : la pyramide de Maslow.

Son inventeur, Abraham Maslow[8], distingue 5 niveaux successifs de besoins : les besoins de base d'abord, de sécurité ensuite, d'appartenance, d'estime puis de réalisation. Les individus rechercheraient la satisfaction de chaque besoin avant de penser au besoin du niveau supérieur. Cette approche a certes été fortement contestée : il n'est pas évident que les besoins du haut de la pyramide (estime, reconnaissance, réalisation) soient perçus par tous comme moins essentiels que les besoins de base. Cette modélisation peut cependant nous aider à interroger la gradation des motivations du travail dans nos sociétés.

La place particulière du travail en France

Les enquêtes réalisées au niveau européen sur la place et l'importance donnée au travail se rejoignent toutes autour d'un même constat : la France se distingue des autres pays européens par la proportion de la population qui déclare que le travail est « très important ». Voici le graphique que propose EVS, le *European Value Survey* (www.europeanvaluesstudy.eu) :

Pourcentage de personnes déclarant le travail très important en 1990 et 1999 dans l'UE 15



Source : EVS, 1990 et 1999 (reproduit dans l'étude de Lucie Davoine et Dominique Méda, voir ci-dessous)

(...)

8. Abraham Maslow, *Devenir le meilleur de soi-même. Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Paris, Eyrolles, 2008.

La place particulière du travail en France (suite)

(...) Quels facteurs peuvent expliquer ces différences ? Quelles sont les motivations particulières des Français qui leur font donner tant d'importance au travail ? Pour Lucie Davoine et Dominique Méda, la France ne semble pas plus sensible à l'idée que le travail est un « devoir à accomplir » que ses voisins anglo-saxons par exemple. Si on tient compte du pourcentage de personnes simplement d'accord avec cette idée, la France est plus proche de la Grande-Bretagne. La France ne se trouve pas non plus parmi les pays les plus pauvres d'Europe (qui témoignent, on vient de le voir, d'une importance traditionnellement plus grande accordée au travail) ; même si le niveau de chômage et le sentiment d'insécurité sur le marché du travail sont un premier facteur explicatif. Les Français ne semblent pas non plus placer davantage d'importance que les autres dans les salaires et la dimension « instrumentale » du travail.

En revanche, et c'est bien là une particularité, les Français ont tendance à placer des attentes plus grandes dans l'épanouissement personnel au travail et le développement de leurs capacités au travail. Plus de 50 % des Français sont « tout à fait d'accord » avec l'idée que le travail est nécessaire pour développer pleinement ses capacités [...] alors que moins de 20 % des Britanniques, des Suédois ou des Finlandais partagent cette idée.

Davoine et Méda traduisent cette spécificité de la manière suivante : « Le travail est plus fréquemment un investissement affectif en France, ce qu'ont également mis en évidence les enquêtes d'Ipsos et de la Sofres [...]. Les Français sont ainsi 42 % à penser qu'ils "s'accomplissent souvent dans le travail", pour une moyenne européenne de 30 % [...]. Par rapport à la moyenne européenne, les Français plébiscitent les notions d'accomplissement et de fierté. On retrouve ici les idées développées par Philippe d'Iribarne [...] : les valeurs françaises opposent le travail "vil" au travail "noble", qui échappe à la logique du marché, pour s'appuyer sur une logique interne, celle de l'honneur du métier. »

Éléments issus de l'étude de Lucie Davoine et Dominique Méda, « Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? », *Centre d'études de l'emploi*, document de travail, n° 96-1, février 2008, www.cee-recherche.fr/publications/document-de-travail/place-et-sens-du-travail-en-europe-une-singularite-francaise

Pour aller plus loin sur les différentes représentations du travail, nous proposons de poser quelques autres questions-clés : Comment percevons-nous notre métier ? Qu'entendons-nous par « efficacité » dans le travail ? Quelle séparation faisons-nous entre notre travail et notre vie privée ?

Question 84. Dans quelle mesure le « métier » est-il perçu comme un choix, une vocation, une assignation ?

Une notion étroitement associée à celle de travail et qui n'est pas sans lien avec la question des motivations est celle de *métier*, autour de laquelle les représentations culturelles sont très diverses. L'enjeu est notamment de comprendre dans quelle mesure un métier m'est assigné, et dans quelle mesure il contribue plus ou moins fortement à définir mon identité, et mon statut. Le métier est-il ou non perçu comme un élément central du prestige et de l'honneur individuel ?

Le métier vocation ou question d'honneur ?

Dans certains pays comme l'Allemagne, le métier (*Beruf*) revêt un caractère sacré. Le système de formation professionnelle, en alternance, y est pour quelque chose, qui valorise fortement le métier en l'assimilant souvent à une vocation (*Berufung*). Dans *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Max Weber mettait en lumière ce caractère sacré du *Beruf* (à la fois métier, tâche, travail assigné) : « Le mot allemand *Beruf* [...] suggère [...] une connotation religieuse – celle d'une tâche imposée par Dieu. [...] Si nous faisons l'historique de ce mot à travers les langues, nous constatons d'abord que, chez les peuples où prédomine le catholicisme [...], aucun vocable de nuance analogue n'existe pour désigner ce que nous, Allemands, appelons *Beruf* (au sens d'une tâche de l'existence – *Lebensstellung* –, d'un travail défini), alors qu'il en existe un chez tous les peuples où le protestantisme est prépondérant[9]. »

Les Français ont, pour leur part, selon Philippe d'Iribarne, une vision particulière du métier correspondant à ce qu'il appelle la « logique de l'honneur[10] ». Avoir un métier, observe-t-il, « c'est appartenir à un corps, s'inscrire dans la grandeur d'une tradition porteuse d'une forme d'honorabilité que l'on a le devoir de maintenir, à la fois en en étant digne, et en s'opposant à ce qu'on manque de respect à son égard ». Cette logique, qui lie le métier au prestige et à l'honneur individuel, se traduit notamment selon lui par une tendance de chacun à définir ses objectifs et ses responsabilités à partir de la vision qu'il se construit du « métier » qu'il exerce ; vision portée par les pairs davantage que par un supérieur hiérarchique. « On fait largement confiance à la capacité de chacun, guidé par le sens de son métier, à analyser les situations et à agir en conséquence dans le cadre d'objectifs très généraux. » D'Iribarne tient cette manière de concevoir les rapports d'autorité pour une spécificité strictement française, et ajoute que « hors de

9. Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.
10. Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur..., op. cit.*

France, ne pas préciser ce qu'on attend de ceux qui travaillent pour soi est largement vu comme le signe du fait que l'on ne sait pas ce que l'on veut. » Il précise également que « les rapports de travail ne mettent pas seulement en jeu les intérêts des salariés, mais la manière dont ils se situent dans une hiérarchie qui oppose ce qui est grand et noble à ce qui est bas. Les sentiments associés aux situations de travail, les réactions qu'elles suscitent, en sont fortement affectés. On est dans un registre qui n'est pas seulement celui des intérêts, et l'humiliation menace[11] ».

Le métier comme assignation ?

Dans plusieurs pays d'Asie, le métier et la place dans la société de celui qui l'exerce sont étroitement liés. L'influence du bouddhisme zen contribue, par exemple, à placer au cœur de la culture japonaise cette vision d'une « assignation » extérieure du métier de chacun : « Chaque métier est donné à chaque individu par le Ciel comme mission sur terre », estimait ainsi le moine zen Shosan Suzuki[12].

En Inde, on retrouve, de manière encore plus formalisée, cette « assignation » d'un métier en fonction des positions dans la hiérarchie des castes. Ce qui désigne le métier en Inde, c'est la *jâti*, système endogame lié à la notion de profession (ou même, dans notre vocabulaire, à celle de corporation de métier). On en compterait plus de 4 500 en Inde, catégories à l'importance toujours forte en zone rurale. Ces *jâtis* sont en réalité davantage que des métiers. Selon A. Karkun *et al.*[13], les *jâtis* sont également un système endogame (il s'agit de bien se marier dans sa *jâti*). Il est intéressant de noter par ailleurs que la *jâti* se distingue de la prospérité sociale de l'individu.

Autant de représentations du « métier » qui se démarquent de conceptions plus opérationnelles, plus détachées de l'identité individuelle, moins déterminées et déterminantes du statut et de la position de chacun, telles qu'elles peuvent être rencontrées dans les pays anglo-saxons.

Des cultures de métiers ?

Notons enfin qu'au sein d'une même organisation peuvent se heurter des *cultures de métier* :

– soit des *cultures de secteur* (lorsqu'une entreprise intervient dans plusieurs domaines d'activité différents), avec un partage de

11. Philippe d'Iribarne, *« L'honneur du métier »*, *in* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel…*, *op. cit.*
12. Cité par Etsuo Yoneyama, *in* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel…*, *op. cit.*
13. A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, *in* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel…*, *op. cit.*

représentations, de savoir-faire, et de réactivité à un environnement sectoriel : la culture du secteur automobile n'est pas la même que celle du secteur pharmaceutique ou du secteur bancaire ;

– soit des *cultures professionnelles*, qui font souvent s'opposer, au sein d'une même entreprise, les commerciaux aux financiers, les DRH aux techniciens, etc., ou au sein d'une même ONG les médecins et les logisticiens, les gestionnaires et les agronomes, etc.

Question 85. Quelles sont les conceptions de l'efficacité dans nos cultures respectives ?

Qu'est-ce qu'être efficace ? Les précisions de vocabulaire nous dévoilent comment, en français et en anglais, les notions d'efficacité et d'efficience sont liées à la définition des objectifs préalables à l'action.

Efficacité, efficience, rendement

L'efficacité (en anglais *effectiveness*, ou plus rarement *efficacity*) se rapporte au degré de réalisation de ce qui a été prévu. Le degré d'efficacité est le rapport entre les résultats qui ont été obtenus et les objectifs qui étaient fixés. La notion de rendement est le pendant de celle d'efficacité dans le domaine financier : rapport entre le résultat financier et les capitaux qui ont été investis.

La notion d'efficience (*efficiency* en anglais) est différente. Elle désigne le rapport entre ce qui est réalisé et les moyens mis en œuvre pour y parvenir*. Pour le dictionnaire Larousse, efficient « se dit de quelqu'un, d'une machine, d'une technique, etc. qui aboutit à de bons résultats avec le minimum de dépenses, d'efforts. »

Pour aider à comprendre la différence, on peut proposer l'exemple suivant : mon collègue me demande de traiter un dossier à sa place,

- cas 1, je traite ce dossier aussi bien que lui, mais en deux fois plus de temps. Je suis efficace car j'ai réalisé la tâche.
- cas 2, je traite ce dossier aussi bien que lui, et aussi rapidement. Je suis efficient.

Dans les deux cas, efficacité et efficience dans son sens occidental renvoient directement à la définition préalable d'un objectif, fixe et précis, à partir duquel se mesure la qualité de l'action.

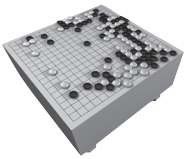
* Définition proposée sur le site www.sppe.gov.pf/IMG/pdf/Efficacite_et_efficience.pdf

Les écarts culturels vis-à-vis de cette approche occidentale de l'efficacité se perçoivent notamment dans certains pays asiatiques, et concernent la manière d'appréhender l'objectif de l'action menée. Dans son *Traité de l'efficacité*[14], François Jullien montre qu'à la

14. François Jullien, *Traité de l'efficacité…, op. cit.*

différence de la conception que nous avons de cette dernière (résultant de la mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'une fin précise, et visant à imposer notre volonté à la réalité), la pensée classique chinoise engage plutôt à apprendre, à se laisser porter, « à laisser advenir l'effet : non pas à le viser (directement), mais à l'impliquer (comme conséquence) ». Dès lors, il ne s'agit pas d'une logique de maîtrise des objectifs coûte que coûte, mais au contraire « de la non-bataille, du non-affrontement ». On ne saurait complètement ignorer cet héritage de la tradition chinoise, notamment taoïste, dans nos relations commerciales et internationales actuelles. Le *wu-wei*, « laisser venir » incite à maîtriser les événements non pas en s'opposant à eux mais en se laissant porter par eux : on pense spontanément aux techniques du judoka qui, loin de contrer son adversaire, utilise la poussée de celui-ci à son propre avantage.

Le jeu de go et l'efficacité à l'orientale



DR

Korsak Chairasmisak, dirigeant de plusieurs grandes firmes thaïlandaises, voit dans la philosophie du jeu de go un principe explicatif de l'efficacité des stratégies asiatiques.

Le jeu de go, nous dit-il, « nous enseigne à nous adapter à des circonstances changeantes. [...] Il nous apprend que toute action mène à une autre et a une influence sur le long terme et l'issue de la partie ». Le jeu de go incite à un grand réalisme (« Si vous ne savez pas comment perdre, vous ne savez pas comment gagner ») et à une capacité de vision globale des choses. « C'est cette différence de vision qui différencie le général d'un simple commandant. Un commandant qui supervise un front fait en sorte de gagner la bataille. En revanche, un général se fait une idée globale du champ de bataille. Il pèse les forces et les faiblesses de chaque camp objectivement. Il agit en suivant la propension des choses (*yin shi ling dao*) avec calme et sobriété. Attentif, prudent, il sait quand attaquer et quand se retirer. Il fait preuve de flexibilité, en s'adaptant à toutes les contingences pour ensuite définir une stratégie en fonction des avantages distinctifs de chaque position acquise. »

Le go, poursuit Chairasmisak, est une épreuve psychologique, qui apprend à maîtriser son envie de gagner trop vite : « Le vainqueur est celui qui saura contrôler son esprit et résister le plus longtemps possible à la tentation de tuer, car l'autre perdra patience le premier. »

D'après Korsak Chairasmisak, *Enseignements d'un dirigeant asiatique. Sagesse et efficacité*, Éditions d'Organisation, 2005.

Question 86. Quelles sont les représentations de la responsabilité dans le travail ?

L'idée de responsabilité dans le travail existe partout dans le monde, même si, comme le remarque Édith Sizoo[15] les langues non occidentales n'offrent pas toujours d'équivalent symétrique à la notion occidentale de la responsabilité. La notion renvoie globalement à l'idée de « charge ». En lingala (langue africaine), note Édith Sizoo, « *mokumba* signifie "poids" et "grossesse", pas seulement celle d'une femme mais aussi celle du chef des anciens qui porte le poids de la "grossesse sociale" ». Nous avons vu que la nature de cette charge a, dans les cultures judéo-chrétiennes, un lien avec des fondements religieux (le châtiment consécutif à la pomme croquée de la Genèse), mais dans le contexte islamique, « la responsabilité n'est pas représentée uniquement comme un fardeau, mais aussi, dans le récit de la Création et de la Chute que propose le Coran, comme un objet confié en dépôt ». Une autre différence culturelle réside dans la nature volontaire ou non de la charge : « En Occident, "assumer une charge" est en général associé à une tâche que nous accomplissons soit volontairement, de notre propre initiative, soit parce qu'elle nous est confiée par d'autres. Mais [bien des non-Occidentaux], de par leur conception du rapport entre la personne et son environnement, associent la responsabilité à une charge inévitable. Pour eux, il ne s'agit pas d'un choix (humain), mais de "l'ordre des choses" (qu'il soit social, divin ou cosmique) dans lequel chacun doit jouer son rôle. Par conséquent la responsabilité n'est pas sujette aux changements provoqués par l'homme. » Pour la plupart des Indiens par exemple, note Makarand Paranjapee, « être responsable, c'est simplement accomplir son *dharma* »[16]. Et c'est, pour certains Africains de l'Est, accomplir la volonté divine : en swahili, précise I. Ndaywel è Nziem, « le mot signifiant "responsabilité" pourrait être *makadara,* terme qui aurait une connotation religieuse et qui pourrait se traduire par "mission", "ce qui a été écrit", "ce qui a été décrété par la volonté immuable de Dieu"[17] ».

Rappelons par ailleurs que dans les cultures à orientation collective, la responsabilité et l'évaluation de la performance sont davantage affaire d'équipe que d'individus. Ceci se manifeste notamment, nous l'avons dit, dans le fait que dans ces cultures, en cas de faute individuelle, prévaut non la sanction individuelle mais la prise en charge par le collectif de l'erreur commise, sans autre punition pour l'individu que la honte qu'il éprouve à l'égard du groupe qui le protège.

15. Édith Sizoo (dir.), *Responsabilité et cultures du monde. Dialogue autour d'un défi collectif*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2008.
16. *Ibid.*
17. *Ibid.*

Question 87. Quels sont les différents rapports à l'incertitude et au risque dans le travail ?

La France, championne ou vice-championne du monde dans la consommation d'anxiolytiques, a connu récemment une vague de suicides au sein d'une grande entreprise – France Télecom – à la suite d'un ensemble de restructurations générant une incertitude et un stress professionnel qui n'avait pas été anticipé par les employeurs. Or notre pays avait été classé depuis longtemps par Geert Hofstede parmi ceux dont l'indice de contrôle de l'incertitude (ou d'évitement de l'incertitude – *uncertainty avoidement*) est le plus élevé. Cet indice (que Michel Moral[18] préfère appeler l'indice de *peur* de l'incertitude) est l'un des cinq indicateurs de différenciation culturelle que Hofstede a déduit de l'enquête IBM que nous avons mentionnée plus haut à plusieurs reprises. Dans cette enquête, trois des questions posées par Hofstede aux salariés portaient sur : le stress ressenti dans le quotidien du travail, le besoin de règles dans la vie professionnelle et le désir d'une situation professionnelle stable et à long terme.

Les réponses font apparaître une différenciation entre des « anxieux » et des « sereins » à l'égard de l'univers du travail. Les anxieux, parmi lesquels on trouve des Européens (Grecs, Portugais, Belges, Français…), des Latino-américains, des Arabes, des Africains et quelques Asiatiques (Japon, Corée du Sud, Taiwan…), sont émotifs, sujets à la peur et aspirent à ce qui est stable et prévisible. Beaucoup s'effrayent des changements et recherchent un maximum de règles et de garde-fous qui les mettent à l'abri de l'inattendu. Plusieurs auteurs[19], à la suite d'Hofstede, insistent sur le besoin qu'ont ces anxieux du monde professionnel d'avoir dans leur travail des instructions précises, des plannings, une reconnaissance de l'ancienneté ou de la loyauté plutôt que de la performance. Les conséquences d'un niveau élevé de « crainte de l'incertitude » sont perçues également dans la tendance à rester chez le même employeur, la préférence pour les grandes organisations, et de manière générale, un certain conservatisme et une certaine résistance au changement.

À l'inverse, les « sereins » d'Europe du Nord, d'Amérique du Nord ou d'Asie du Sud acceptent mieux l'inconnu, célèbrent le pragmatisme et la souplesse, font confiance à l'avenir. Significativement, le mot « crise » en chinois, se traduit par « danger et opportunité »…

Dès lors, des malentendus et des frictions peuvent survenir au sein d'équipes multiculturelles en matière de gestion du risque et de rigidité des structures d'organisation institutionnelle. Malgré

18. Michel Moral, *Le Manager global. Comment piloter une équipe multiculturelle*, Paris, Dunod, 2004.
19. Notamment Terence Brake, Danielle et Thomas Walker, *Doing Business Internationally…, op. cit.* ; Michel Moral, *Le Manager global, op. cit.*

leurs limites (classification par pays, conclusions fondées sur un petit nombre de types d'entreprises observées), les conclusions d'Hofstede ont en effet l'avantage de nous alerter sur la posture de nos interlocuteurs par rapport à l'audace, à l'entreprenariat et à la prise de risque : soit ils sont bien davantage disposés que nous à innover, à investir et à se lancer, soit ils se montrent très réticents face à ce qui peut leur paraître imprudent dans ce qu'ils se voient proposer.

Cette crainte « culturelle » de l'incertitude doit être mise en perspective avec les contextes économiques et sociaux de nos interlocuteurs, et avec les conséquences que peuvent avoir leurs erreurs ou celles des professionnels qui travaillent avec eux ou « pour eux ». Avec Clair Michalon[20], et pour avoir vu opérer de nombreux agronomes sur le terrain, nous insisterions volontiers sur cette question du droit ou non à l'erreur dans le cas de la coopération internationale pour le développement. Beaucoup de coopérants considèrent, et ils ont souvent raison, que leur métier est d'aider à l'innovation : dans les techniques culturales, dans les adaptations technologiques, dans les produits utilisés, dans le mode de gestion familiale, etc. Le problème est qu'ils travaillent avec des paysans dont l'équilibre de survie est extrêmement fragile, et que toute erreur de prévision, tout effet inattendu d'une innovation peuvent rompre brutalement cet équilibre, amenant pour eux la ruine tandis que le coopérant peut rejoindre ses foyers avant même de pouvoir mesurer les conséquences de son activité. « Dans un monde précaire, pour les hommes dépourvus de marge d'action, ceux qui se trompent disparaissent [...]; l'erreur est synonyme de mort », écrit Michalon qui ajoute que, de manière significative, un même mot désigne, dans la langue aymara (Pérou) l'initiative, le choix, le risque et le danger !

La crainte de l'incertitude est également à mettre en perspective avec les héritages politiques de nos partenaires. Dans son analyse des liens entre culture et modes de gestion en Russie, Valery Krylov nous dit par exemple que même si l'ouverture des frontières et l'introduction de l'économie de marché ont suscité un esprit entrepreneurial, beaucoup de Russes, conditionnés par la période soviétique, continuent à chercher une protection dans l'organisation qui les emploie. « Le Russe, écrit-il, préfère en général être un salarié, même mal payé, que de créer sa propre entreprise. La situation d'un entrepreneur est perçue comme instable. La concurrence directe en interne est alors vécue comme la chute d'un dernier mur contre l'incertitude. Ainsi, les anciennes pratiques, comme le fait de citer en exemple les performances des meilleurs dans le but de les valoriser, incitent toujours les

20. Clair Michalon, *Différences…, op. cit.*

travailleurs à s'améliorer, mais à condition qu'elles ne fassent pas de reproches aux autres membres du personnel[21]. »

Question 88. Quelle séparation fait-on, ici et ailleurs, entre la sphère professionnelle et la sphère privée ?

Nous avons mentionné, dans le chapitre sur l'espace, le phénomène, très fréquent dans certains pays occidentaux de la « bulle » personnelle décrite par Edward T. Hall, source de problèmes éventuels lors de la rencontre de personnes de cultures différentes : s'introduire brutalement dans cette bulle, ne pas la prendre en considération peut provoquer chez l'autre des réactions de peur ou d'agressivité. Cette volonté de séparer vie professionnelle et vie privée se manifeste notamment dans de nombreux pays occidentaux, mais aussi ailleurs : en Inde, on parle parfois de « compartementalisation » de la vie quotidienne[22]. Dans ce pays, les choses évoluent certes rapidement, mais le lieu de travail et la maison sont deux espaces qui ont longtemps été strictement séparés, avec des modes de vie et de comportement radicalement différents. « Le lieu de travail est un lieu adapté aux contingences modernes, nous disent A. Karkun *et al.,* lieu où l'anglais est, généralement, la langue de travail. Les vêtements à l'occidentale sont de mise, la cantine regroupe tout le monde [...] et les conversations sont principalement professionnelles. Mais une fois au dehors et de retour dans la sphère familiale, les Indiens délaissent l'anglais et changent généralement pour le dialecte local. Les rituels religieux sont pratiqués en famille, l'alcool et le tabac sont proscrits et les conversations sont tournées vers les problèmes familiaux [...]. L'harmonie est ainsi préservée grâce à cette dichotomie[23]. »

Il n'en est pas partout de même. Les Français en séjour professionnel au Japon sont souvent gênés par le fait que les salariés japonais sortent fréquemment après le travail avec leurs collègues pour boire ou manger ensemble ou qu'ils ont des activités communes pendant les week-ends.

Evalde Mutabazi note de son côté qu'en Afrique, ce qui gêne les cadres européens réside dans les visites parfois incessantes des membres de la famille ou du clan sur le lieu de travail. « Pour bénéficier pleinement et durablement de l'assistance réciproque communautaire, en plus de ces visites, chaque membre doit participer à tous les événements heureux ou malheureux (par exemple, les mariages,

21. Valery Krylov, *in* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel…, op. cit.*
22. Expression de M. Singer, *When a Great Tradition Modernizes. An Anthropological Approach in Indian Civilization*, New York, Praeger, 1972.
23. A. Karkun, N. Belhoste et B. Fernandez, *in* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel…, op. cit.*

les naissances ou les décès) qui touchent les membres de son clan et ses alliés. Ce sont autant de raisons pour lesquelles l'absentéisme est souvent mal appréhendé par la rationalité managériale occidentale et ses procédures élaborées dans des cultures ayant une conception généralement différente de la famille et de ses rapports avec l'entreprise[24]. » La communication, en Afrique subsaharienne, entre sphère professionnelle et sphère privée est particulièrement visible dans le cas de mouvements sociaux. E. Mutabazi l'a observé par exemple lors d'une grève opposant en RDC la direction de la filiale locale d'une multinationale occidentale à la majorité des ouvriers : « Dans les ateliers en grève, [...] les complicités et les relations tissées dans l'informel amenaient chaque membre à rester très solidaire des autres en cas de difficulté familiale ou professionnelle. La grève pouvait d'autant plus durer que leurs maigres salaires étaient complétés par le revenu de leurs activités parallèles. [...] L'assistance réciproque fonctionnait à merveille dans une ambiance chaleureuse et amicale. Pour tout dire, une espèce de "tontine des énergies et des compétences" fonctionnait sous forme d'échange de services mutuels et de complémentarités opérationnelles à l'usine, mais aussi au village, et servait à régler les problèmes des uns et des autres[25]. »

Peu d'étanchéité également en Russie, où, nous dit Valery Krylov, « une recherche constante de liens profitables et de partenaires potentiels efface la frontière entre la vie privée et le monde des affaires. [...] Ce mélange introduit largement la vie privée dans le fonctionnement des organisations. Le pouvoir d'un acteur s'applique, dans une mesure égale, à l'accomplissement des tâches personnelles et professionnelles qui ne sont d'ailleurs pas toujours clairement distinguées. Des salariés peuvent partager leurs temps de travail entre une communication personnelle, une consultation sur Internet et des pauses[26] ».

Prendre en compte les différences

Pour reprendre et synthétiser plusieurs des questionnements-clés qu'il est nécessaire de prendre en compte pour s'adapter aux approches et aux pratiques de travail de l'autre, laissons de nouveau la parole à Christine Geoffroy qui exhorte les Français engagés dans des collaborations quotidiennes avec les Anglais à se poser des questions, beaucoup de questions, tout autant sur leurs partenaires que sur eux-mêmes.

24. « Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire », *in* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel…*, *op. cit.*
25. *Ibid.*
26. Valery Krylov, *in* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel…*, *op. cit.*

Français et Anglais sur le même bateau

Questions à se poser sur soi-même et sur l'autre pour une prise en compte productive des différences de comportement au travail :

› « Quel est le climat de travail que je privilégie ? Quel est mon degré de concentration par rapport à la tâche que j'accomplis ? Les conversations sont-elles liées au travail en cours ou à l'ordre du jour, ou bien débouchent-elles plus ou moins régulièrement sur des questions diverses ou des questions d'ordre personnel ? [...] En fonction des réponses apportées, on s'attachera à créer ou à s'insérer dans une atmosphère de travail qui donne davantage la priorité à la tâche, tout en sachant trouver les moments privilégiés de socialisation et d'échanges informels, lors des temps de pause, d'un passage au pub, de l'organisation d'une soirée *happy hours* ou à l'occasion de rencontres entre membres d'un même club sportif.

› Ai-je porté suffisamment d'attention à l'organisation du temps de travail ? [À la ponctualité, au respect de "l'heure dite"] ?

› Ai-je parfois trouvé un collègue ou collaborateur anglais un peu nonchalant? [...] A-t-il refusé un travail que je lui demandais d'exécuter ? Son refus de m'aider n'est-il pas lié à la peur de perdre du temps, donc d'être moins performant, en interrompant la tâche à laquelle il travaillait ? [...] Ma demande était-elle si urgente que je n'avais aucun moyen de l'anticiper ? (il vaudrait sans doute mieux tenter de rassurer ce collègue en le laissant terminer son travail en cours et en lui assurant que cette demande supplémentaire sera programmée à un moment plus opportun). »

Extrait de Christine Geoffroy, « Culture et gestion en Angleterre, un idéal de mesure », *in* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel..., op. cit.*

Pour aller plus loin
sur le rapport au travail

Ouvrages

› Alter (Norbert), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2010
› D'Iribarne (Philippe), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales,* Paris, Seuil, 1989
› Geoffroy (Christine), *La Mésentente cordiale. Voyage au cœur de l'espace interculturel franco-anglais*, Paris, Grasset, 2001.
› Jullien (François), *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 1997
› Michalon (Clair), *Différences culturelles, mode d'emploi*, Paris, Sépia, 1997
› Sizoo (Édith) (dir.), *Responsabilité et cultures du monde. Dialogue autour d'un défi collectif*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2008
› Osty (Florence), *Le Désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, PUR, 2003

Liens

› Organisation internationale du travail/Bureau international du travail : www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm