

## Chapitre 15

# LA COMMUNICATION

Entre entendus et malentendus





Les incompréhensions culturelles ont souvent pour origine certains décalages dans les manières de s'exprimer. Ceux-ci vont au-delà de la seule question de la langue et touchent aux réflexes discursifs et aux stratégies de communication. Ils peuvent notamment trouver leur origine :

- dans des *différences de structure de l'argumentation*, dans les codes de construction du dialogue, et dans les différences d'appréciation de ce qui peut et ne peut pas être communiqué;
- dans des *différences de conception du rôle même du dialogue* que nous menons : pourquoi prendre la parole ? quelle est la fonction d'une réunion ?;
- dans des conceptions et des pratiques différentes *du verbal et du non verbal, de l'écrit et de l'oral*;
- dans l'importance plus ou moins grande de *l'implicite* dans les modes de communication de l'autre ;
- dans des différences de conceptions de l'humour et de la courtoisie.

Notons d'ores et déjà qu'au cours des dernières années, le paysage des outils de communication a connu de très rapides mutations. L'apparition de ce qui est communément appelé « nouvelles techniques de l'information et de la communication » (NTIC), conséquence et élément constitutif de la mondialisation, a en effet uniformisé les moyens de communiquer, tout en faisant naître de nouveaux rapports au temps et à l'espace, parfois assez éloignés des réflexes culturels existants. Ces nouveaux outils rebattent en partie les cartes des différences interculturelles, et créent de nouvelles lignes de décalage, en creusant l'écart, dans chaque pays, entre ceux qui disposent et maîtrisent ces outils et ceux qui en restent éloignés.

## CONTEXTUALISER

### QUESTION 123. QUI PARLE À QUI ? POURQUOI ET DANS QUEL CONTEXTE ?

La sociolinguistique, nous aide à comprendre que les équivoques qui interviennent autour de la communication entre les personnes sont loin de n'être que d'ordre culturel. Pour comprendre ces équivoques, quelques questions-clés :

- *où et quand parle-t-on ?* (lieu et contexte socioculturel ; probablement ne parle-t-on pas de la même façon « sur le terrain » et dans son bureau) ;
- *pourquoi parle-t-on ?* Dans quel but le langage est-il utilisé ? ;
- *qui parle à qui ?* (est-ce bien à moi que s'adresse un discours, ou à mes semblables ? Est-ce bien à untel que je parle, ou, à travers lui, à son patron, ses compatriotes, sa profession ?).



Cette question du « qui parle à qui » dans un dialogue entre deux personnes n'est pas toujours aussi évidente qu'on pourrait le croire. Dans sa réflexion sur ce qu'il appelle la « communication ventriloque<sup>1</sup> », François Cooren fait observer que « lorsque nous parlons, de nombreuses autres voix se font aussi entendre ». Il peut s'agir de la voix de l'entreprise ou de l'ONG à laquelle appartient le locuteur, de celle d'un supérieur hiérarchique, de la « voix » d'un corpus de connaissances ou d'un dispositif législatif qui sous-tendent le propos, etc. Quelle que soit notre culture, des « figures » multiples, des liens sociaux, un contexte imprègnent souvent notre parole, et comme l'observe Bruno Latour, « nous sommes agis par ces entités invisibles qui nous "hantent" et qui peuplent (voire surpeuplent) les interactions<sup>2</sup> ». Il s'ensuit, dans le dialogue, une sorte de « danse de l'agentivité », pour reprendre l'expression de Cooren, dans laquelle se bousculent toute une série d'agents extérieurs dont nous transmettons les messages, chacun d'entre eux étant riche en tactiques conscientes ou inconscientes et en signes non verbaux. Comprendre ces interactions suppose donc de pouvoir identifier les différents « sous-textes », en prenant en compte tout ce qui conditionne la parole et le dialogue dans une situation donnée.

## INTERROGER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES

---

### QUESTION 124. QUELS OBJECTIFS ASSIGNONS-NOUS À LA COMMUNICATION ? TRANSMETTRE UN MESSAGE OU CRÉER UN LIEN ?

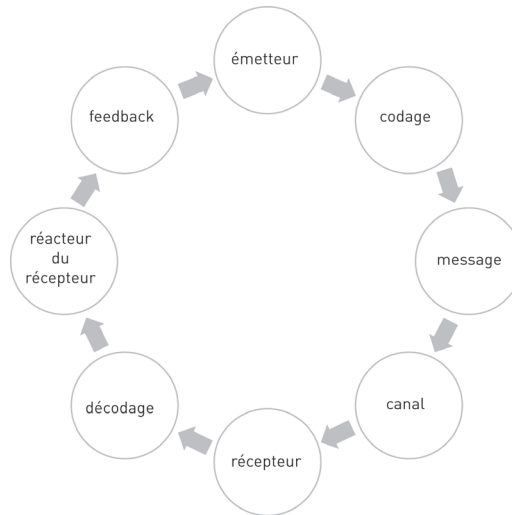
À quoi nous sert-il de communiquer ? Quel est l'objectif de la communication ? La plupart des analyses anglo-saxonnes, et notamment américaines de la communication, ont fait longtemps apparaître la communication comme un « moyen » (plus ou moins unidirectionnel selon les auteurs) de transmission d'informations et d'idées, un outil pour convaincre. Un des schémas les plus connus est celui de Wilbur Schramm et David Berlo<sup>3</sup>, qui proposent la série circulaire ci-après.

---

1. François Cooren, *Manières de faire parler. Interaction et ventriloquie*, Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « Perspectives anthropologiques », 2013

2. Introduction à l'ouvrage cité de F. Cooren.

3. David Berlo, *The Process of Communication*, New York, Holt, Rinehart et Winston, 1960.



Dans ce schéma, le focus est placé sur le message transmis, pour lequel il existe bien un « émetteur » et un « récepteur ». Ce dernier, sans être toujours passif, apparaît avant tout comme une « cible ».

Cette conception *top-down*, qui a largement influencé les pratiques de la formation professionnelle, a certes été fortement critiquée à partir des années 1970-1980, notamment aux États-Unis ou en Amérique latine, où des pédagogues comme Paulo Freire, Juan Bordenave, Raphaël Roncagliolo ont proposé des modèles alternatifs (« participatifs », « transactionnels ») dans lesquels l'accent est davantage mis sur le partage des savoirs de chacun, sur l'interaction des savoirs dans les processus de communication. Pour autant, les conceptions de bien des acteurs occidentaux restent durablement marquées par l'approche centrée sur le message et son émetteur. Mais il existe d'autres représentations de l'objectif même de la communication, ancrées dans des traditions culturellement très différentes.

Les définitions chinoises de la notion de communication en sont un bon exemple : le terme peut se traduire soit par *chuan bo* (disseminer), soit par *jiao liu* (échanger), soit par *gou tong* (établir des connexions entre les gens)<sup>4</sup>. Si la première traduction se centre bien sur la transmission d'un message depuis un émetteur vers des récepteurs, les deux autres traductions s'en éloignent et mettent en avant d'autres objectifs :

- la création de liens et la recherche d'harmonie : dans la pensée confucéenne, la communication est d'abord destinée à développer et

4. Fred Jandt, *An Introduction to Intercultural Communication*, op. cit.



à maintenir des relations sociales harmonieuses. Selon Fred Jandt, « les valeurs collectives du confucianisme induisent un style de communication dans lequel le respect des relations à travers la communication est plus important que l'information échangée. L'harmonie du groupe, le souci de ne pas perdre la face et une manière modeste de se présenter sont des moyens de respecter la relation humaine<sup>5</sup> ».

– l'échange, et la logique de réciprocité qu'il implique. Fred Jandt rapporte par exemple les mésaventures des Puritains, pénétrés de leur mission de sauver des âmes, lorsqu'ils prêchaient aux Amérindiens lors de la Conquête de l'Ouest. Après quelques sermons, « les Indiens ne faisaient pas de difficulté à proclamer la foi chrétienne à la grande joie des premiers colons. Puis ils détaillaient aux Puritains la version indienne de l'histoire de la création et leur demandaient de proclamer à leur tour cette conviction. La communication à l'indienne ne consistait pas à désapprouver, mais à écouter. Les Puritains étaient évidemment profondément déçus de voir que la communication – entendue dans un sens occidental – avait échoué. Mais dans la conception indienne, ce n'était pas le cas<sup>6</sup> ».

#### QUESTION 125. QUELLES DIFFÉRENCES PEUVENT EXISTER DANS NOS MANIÈRES D'ORGANISER LES IDÉES/LES ARGUMENTS ET DE LES COMMUNIQUER ? INDUCTIFS VERSUS DÉDUCTIFS

Au-delà des différences de conception de l'acte même de communiquer, on constate souvent des écarts culturels importants *dans la manière d'exposer une argumentation et de formaliser une réflexion*. Ces écarts affectent largement la capacité de se comprendre, et le type d'accord qui peut être recherché dans le dialogue avec nos interlocuteurs.

Beaucoup de typologies et de modèles ont été élaborés pour rendre compte des différentes manières de dérouler, d'une culture à l'autre, une réflexion et une argumentation. Nous proposons de revenir ici sur la plus simple et la plus parlante de ces distinctions ; l'opposition entre les modes de raisonnement « *déductifs* » et « *inductifs* » :

– *l'approche déductive* part de postulats théoriques, de principes souvent abstraits, pour en déduire une série de règles et de principes d'actions. Elle tend à préférer la construction de cadres de réflexion généraux, applicables à différents types de problèmes. Cette approche est généralement privilégiée par ceux que E. Glenn appelle les « *idéologues*<sup>7</sup> » (pays latins et asiatiques notamment). Ceux-ci auront naturellement tendance à rechercher avec leur interlocuteur un premier accord sur ces grands principes, et donc à orienter la dis-

5. *Ibid.*

6. *Ibid.*

7. Edmund Glenn, *Man and Mankind. Conflict and Communication Between Cultures*, Ablex, 1981.

cussion en premier lieu sur la compréhension de ces principes, socle indispensable à la construction de décisions plus spécifiques. Il s'agit d'une vision plus « englobante », qu'on retrouve avec force dans la pensée chinoise, et notamment dans ses racines taoïstes : un exemple parlant de cette première approche (idéologiste ou encore « synthétique ») décrite par Glenn, Fernandez et Lihua fait en effet observer que « la vision du monde selon le taoïsme est globale. Il n'y a pas un ensemble d'entités organiques indépendantes, dont chacune constitue en elle-même une essence, mais bien un réseau continu de relations entre le tout et les parties<sup>8</sup> ».

– *l'approche inductive* quant à elle part de constats concrets et précis et cherche ensuite à bâtir les hypothèses et les théories qui permettront de confirmer et de justifier ce constat. Elle tend à adapter davantage sa réflexion et son argumentation aux constats spécifiques qu'elle peut dresser. Cette approche est généralement privilégiée parce que E. Glenn appelle les « *pragmatistes* » (Amérique du Nord et Europe du Nord notamment), qui prendront plus volontiers comme point de départ de leur échange des enjeux spécifiques et des questions concrètes devant être résolues de manière précise. Les pragmatiques auront ainsi tendance à organiser la discussion autour de la résolution de ces questions spécifiques, et à « avancer » sur chacun de ces points, face à des interlocuteurs qui pourront quant à eux, chercher à globaliser davantage la discussion.

La France est, à l'évidence, la championne des raisonnements « déductifs » auxquels les étrangers (notamment les Anglo-Saxons ou les Allemands) reprochent souvent le manque de données concrètes, le manque de pragmatisme, et la tendance à s'enfermer dans des exercices rhétoriques et théoriques. Aux côtés de notre pays, on place généralement dans cette catégorie les pays « latins », tandis que les Anglo-Saxons sont principalement considérés comme des modèles de raisonnement inductif.

### QUESTION 126. QUELS SONT LES CODES ET LES REGISTRES DE LANGAGE QUI ACCOMPAGNENT LE DIALOGUE ?

Selon les régions, les professions, les générations, les codes du dialogue sont différents. Nous n'avons pas la même façon de prendre la parole, de nous adresser aux autres, de poser des questions, de répondre, d'interrompre une conversation, de nous excuser, de prendre congé. Patrick Charaudeau n'hésite pas à parler ici d'un « marché social des rituels langagiers », qui correspond, dit-il, « aux habitudes culturelles d'une communauté sociolinguistique

8. Bernard Fernandez et Zheng Lihua, in E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.



donnée<sup>9</sup>». Chaque conversation est une forme de lutte symbolique (notamment pour imposer une image valorisante), qui passe par une série de rituels tels que les salutations, la manière de se présenter, d'élever la voix ou non, autour desquels s'accordent les interlocuteurs pour permettre à chacun d'affirmer sa place. Il s'agit donc d'analyser « les procédures employées par les acteurs pour se construire une identité<sup>10</sup> », en examinant « l'organisation des tours de paroles, les phases successives de l'interaction verbale (entrée en matière, développement de la séquence, achèvement) [...], l'interprétation que font les acteurs des messages émis<sup>11</sup> ». Trois exemples de « procédures » suffisent à illustrer ce propos :

- la plus ou moins grande abondance de la parole et la gestion des tours de parole : quelle est, par exemple, la durée minimale de pause en deçà de laquelle les locuteurs ont l'impression d'avoir été interrompus ? Elle est plus longue aux États-Unis qu'en France, et les Américains ont des difficultés à prendre la parole avec des Français, puisqu'ils attendent plus longtemps et se laissent donc « doubler ». À l'inverse, l'enchaînement trop lent de l'interlocuteur peut être perçu comme un manque de volonté à communiquer. Quelle est, par ailleurs, la durée maximale au-delà de laquelle elle est perçue comme gênante (de quelques secondes en France à plusieurs minutes chez les Lapons) ? « Le principe selon lequel toute rencontre doit obligatoirement être remplie par un flux continu de paroles est loin d'être universel : dans bien des sociétés, l'échange de paroles n'est qu'une composante secondaire et facultative de ce type particulier d'interaction sociale qu'est la visite<sup>12</sup>. »

- qui saluer/comment saluer ? Les salutations africaines sont très riches de questions, qui peuvent être perçues par un Français comme indiscretes mais qui n'invitent pas réellement à répondre. La gestuelle qui accompagne le salut est également importante. Au Japon, « les courbettes sont le rituel de politesse le plus remarqué des étrangers. [...] Elles sont codées : l'inclinaison est plus ou moins longue et profonde selon le statut social des personnes qui se saluent<sup>13</sup> ».

- qui remercier/comment remercier ? Le remerciement adressé à un proche peut, dans certains pays, marquer une distance sociale et être à ce titre mal reçu.

Il existe donc, selon les cultures, des codes et des registres de langages très variés, pour atteindre des objectifs identiques. Les stratégies de conviction en sont un bon exemple. Comment s'y prend-on ici

9. Patrick Charaudeau, *Ce que communiquer veut dire*, op. cit.

10. J.-J. Gumperz, *Sociolinguistique interactionnelle*, Paris, L'Harmattan, 1979.

11. *Ibid.*

12. *Ibid.*

13. Philippe Pons, in *Le Tour du monde de la politesse...*, op. cit.



et ailleurs, pour convaincre? Une enquête réalisée par J.-L. Graham<sup>14</sup>, à partir de l'enregistrement, en laboratoire, d'une série de négociations réunissant des profils culturels très variés, est très révélatrice. Quelques exemples: l'usage du « non » est dix fois plus fréquent chez les Français que chez les Japonais; l'adresse directe au partenaire (usage du vous/tu) est deux fois plus fréquente chez les Canadiens que chez les Japonais; l'usage de questions/demandes d'information est largement plus répandu au Canada anglophone qu'en France. Si l'objectif de conviction est le même, chaque profil culturel utilise donc des stratégies verbales qui lui sont propres: en personnalisant plus ou moins la discussion, en marquant plus ou moins clairement son désaccord et en acceptant plus ou moins la contradiction, etc. Notons par exemple que les Japonais reprochent souvent aux Occidentaux de manquer de *ningensei*, c'est-à-dire de capacité à cultiver la relation interpersonnelle afin de renforcer l'harmonie et d'éviter les heurts et les oppositions dans les discussions.

### QUESTION 127. QUELLE PLACE DONNE-T-ON À L'HUMOUR DANS NOS CONVERSATIONS ET NOS NÉGOCIATIONS ?

L'humour est un genre en soi, à la fois universel et particulier à chaque culture<sup>15</sup>, qui impacte de façon non négligeable la tournure des conversations ou des négociations. Beaucoup s'accordent à attribuer à l'humour une valeur de mode de communication susceptible d'aider à convaincre, à désamorcer des situations difficiles, ou à s'ajuster à la psychologie de l'interlocuteur, même si ce n'est pas chose simple. Comme le remarque Alain Cazade, «essayer de comprendre de quoi et pourquoi l'autre rit de quelque chose qu'on saisit mal est peut-être un des meilleurs moyens d'approcher [les] différences interculturelles. [...] L'humour peut agir, semble-t-il, comme une loupe, grossissant toutes les imperfections de conception, d'expression, de maladresses diverses d'un locuteur qui s'essaye à pénétrer de telles finesses et à “faire de l'humour” en langue étrangère. [...] L'humour est quelque chose de fragile [...], il ne souffre guère d'être expliqué. Il réside souvent dans ce télescopage étrange entre le subtil et l'osé, entre le normé et le décalé, entre le convenu et l'inattendu<sup>16</sup>... ».

Mais si le registre de l'humour peut ainsi faciliter la compréhension interculturelle, il peut aussi être facteur de blocage de la communication. On ne rit pas des mêmes choses d'une culture à l'autre, il y a des choses dont on ne rit pas parce qu'elles tiennent à une certaine

14. J.-L. Graham, «The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study», *Journal of International Business Studies*, Spring 1985.

15. [www.theguardian.com/world/2010/dec/04/global-sense-of-humour?CMP=tw\\_t\\_gu](http://www.theguardian.com/world/2010/dec/04/global-sense-of-humour?CMP=tw_t_gu)

16. Alain Cazade, «L'interculturel est-il soluble dans l'humour?», <http://apliut.revues.org/1067#tocfrom1n6>

conception culturelle de l'intimité, des sphères personnelles, de la pudeur. Ou renvoient à un passé collectif douloureux : l'humour va chercher ses racines dans l'histoire de chaque peuple ; parfois il renvoie à des victoires, parfois à des blessures. Les thèmes sur lesquels on peut rire ou ne pas rire peuvent donc être diamétralement opposés d'un univers à l'autre. Et surtout notre humour recourt à des nuances de langues et à des allusions à un contexte culturel précis qui peuvent échapper à ceux dont la langue maternelle n'est pas la nôtre : telle phrase humoristique ne veut simplement rien dire pour eux ou peut être mal interprétée, et l'humour devient facteur excluant ; nous en avons tous fait l'expérience.

**QUESTION 128. QUELLE EST LA PART DE L'IMPLICITE ET DE L'EXPLICITE DANS NOS MODES DE COMMUNICATION (HIGH CONTEXT OU LOW CONTEXT CULTURE) ?**

D'une culture à l'autre, quelle est la part de l'implicite, du message transmis entre les lignes, de ce qui « va sans dire » dans ce que me dit mon interlocuteur ?

Edward T. Hall a proposé sur ce point une réflexion très intéressante<sup>17</sup> en insistant sur le *contexte de l'acte de communication* : sans connaître le contexte dans lequel s'inscrit la parole de l'autre, je ne peux saisir qu'une part réduite de son message car les mots ne lui suffisent pas pour exprimer toutes les valeurs, l'expérience historique, les références culturelles que ce message sous-tend. Pourtant, l'importance de ce contexte varie d'une culture à l'autre. Hall distingue donc d'un côté les *High context cultures* (cultures à forte charge contextuelle) et de l'autre, les *Low context cultures* (cultures à faible charge contextuelle).

Dans les *Low context cultures* (dominantes en Allemagne, en Scandinavie, en Suisse, en Amérique du Nord...), l'information réside bien davantage dans l'*explicite* du message, et les relations professionnelles dépendent peu de la connaissance approfondie de la culture du pays, du statut de l'interlocuteur, etc. Ce qui compte avant tout c'est le message, le dit, l'écrit, la clarté, la transparence. Dans ces cultures, les phrases transmettent la plus grande partie des informations. Les documents légaux sont indispensables. Le savoir est codifié et transmissible aisément à ceux qui ont les moyens de l'acquérir ; il est donc moins lié à des relations personnelles. Ce sont des cultures avec lesquelles il semble donc relativement facile, du moins en apparence, d'entrer en relation lorsqu'on est étranger.

Les *High context cultures* sont des cultures (dominantes en Chine, au Japon, en Corée, en Afrique, dans les pays arabes et les pays latins...)

17. Edward T. Hall, *Au-delà de la culture (Beyond Culture)*, Paris, Seuil, 1979.

où *l'information réside dans la personne* – dans ce qu'elle représente, dans ses références – *d'avantage que dans ce qu'elle dit*. Les phrases y ont moins d'importance que le contexte de l'échange ; on utilise moins l'écrit, et la parole donnée est déterminante. Ces cultures misent sur des relations à long terme, stables dans lesquelles l'implicite pourra de plus en plus facilement circuler. Il est donc nécessaire d'instaurer une relation personnelle, qui établira une certaine confiance entre les parties..

Hall a illustré ces différences *High/Low* en comparant le style de négociation des Américains (*Low context*) et des Japonais (*High context*). Les Américains ont tendance à avoir un style très direct et attendent de l'autre un style identique. Les Japonais, pour qui la valeur sociale dominante est celle du « Wa » (harmonie) ont un style de communication beaucoup plus indirect, laissant une plus grande part à l'implicite, et dans lequel le regard, le silence, le langage corporel ont une part essentielle. Ne pas comprendre cette différence est alors, pour les Américains, une voie rapide vers l'échec des négociations. L'approche des Japonais de la transmission du savoir est un autre exemple (voir encadré) d'une *High context culture*.

## Le Japon, High context culture

« Le Japon [...] n'a pas mis l'accent sur le verbe dans son histoire et il n'a pas développé de forme de communication explicite. [Un exemple est celui de la transmission des savoir-faire] : les États-Uniens consignent leur savoir-faire dans des manuels pour le transmettre aux autres et ils essaient de le standardiser autant que possible. Par contre, les Japonais transmettent leur savoir-faire par OJT (*on-the-job training*) ou formation en cours d'emploi, c'est-à-dire par l'observation directe du travail du coach et par la pratique. Ils pensent que le savoir-faire d'un expert ne peut pas être complètement transcrit dans un manuel et qu'il y a toujours certaines choses inexprimables qui restent. Une technique fine doit donc être transmise directement du maître au disciple par l'expérience. »

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

Qu'en est-il des différences de style de communication des pays européens ; y a-t-il, d'un pays à l'autre, des différences notables liées à des caractéristiques de *High* ou de *Low context* ? Ici, le maniement de la langue nous en dit beaucoup.

Olivier Arifon, dans un article intitulé « Existe-t-il un style français en négociation diplomatique ? », insiste sur le fait que la norme française est l'implicite : « Le décalage entre ce qui est dit et ce qui est signifié paraît une véritable nécessité dans l'expression française ; en d'autres termes langue et culture française sont relativement

imprécises. Dans l'interstice créé par cette imprécision viendront se loger tour à tour l'allusion, la référence historique partagée, la compréhension de la situation ou du propos à demi-mot. Il semble que cela convienne bien à l'esprit français qui apprécie plus que tout la dimension de relation dans son contact avec l'autre<sup>18</sup>. » Dans la même ligne, Pascal Baudry, qui s'est attaché à la comparaison des modes d'expression des Français et des Anglo-Saxons remarque que « le français ne fut pas pendant plusieurs siècles la langue des cours d'Europe parce que ce serait la langue la plus précise comme on a voulu le faire croire, mais parce que c'est la langue qui permet d'être le plus précisément imprécis. C'est une langue qui permet de dire ce qui n'est pas encore, de décrire ces variétés de gris dans la marche vers l'accord entre les parties, ces étapes intermédiaires lorsque l'on laisse entendre que l'on ne serait pas totalement opposé à ce que<sup>19</sup>... »

À l'inverse, la langue allemande est clairement liée au *Low context* comme nous l'explique Pamela Stenzel : « On dispose de toutes les informations pour pouvoir agir. Il n'y a pas de sous-entendus. Rien n'est laissé dans le vague, on termine toujours ses phrases. C'est aussi la langue, qui place le verbe à la fin, qui veut cela<sup>20</sup>. »

La langue anglaise va elle aussi chercher avant tout à réduire les ambiguïtés et les imprécisions pour alléger le poids de la relation dans la communication. Les Américains en particulier ont un culte de l'explicite : le mot égale la chose, alors même que pour les Français, estime Pascal Baudry, « trop d'explicite sera qualifié de naïf<sup>21</sup> ».

La distinction *High/Low* proposée par Hall est-elle aujourd'hui datée ? Les nouveaux outils de communication et l'émergence des réseaux sociaux semblent obliger de plus en plus les uns et les autres à s'aligner sur un dénominateur commun d'échange plutôt *Low context*. Pour autant, les stratégies de contournements existent : Elizabeth Wurtz<sup>22</sup> a étudié les stratégies mises en place par les internautes originaires des *High context* cultures dans leur utilisation du média largement *Low context* qu'est Internet. En comparant les sites Internet des deux côtés, on s'aperçoit notamment que le recours aux éléments visuels dans les sites des pays *High context* est beaucoup plus développé que dans les sites des zones *Low context*.

18. Olivier Arifon, « Existe-t-il un style français en négociation diplomatique ? », in Pascal Lardellier (dir.), *Des cultures et des hommes. Clés anthropologiques pour la mondialisation*, Paris, L'Harmattan, 2005.

19. Pascal Baudry, *Français et Américains, l'autre rive*, op. cit.

20. Citée dans *Le Tour du monde de la politesse...*, op. cit.

21. Pascal Baudry, *Français et Américains, l'autre rive*, op. cit.

22. <http://jcmc.indiana.edu/vol11/issue1/wuertz.html>

## La pragmatique, ou le maniement des phrases en fonction des contextes

La discipline de la *pragmatique*, développée par Olivier Irrmann\*, montre comment l'usage des phrases est pensé en fonction des contextes, pour obtenir un effet particulier et un sens particulier. La manière dont nous codons le sens de nos intentions et nous décodons les intentions des autres est centrale dans le succès du dialogue avec un partenaire étranger. La difficulté à déchiffrer ces codes peut rapidement nous amener à percevoir l'autre comme incompetent, ambigu, peu digne de confiance : nous sommes alors sur le registre de la dissonance culturelle communicationnelle.

Le comparatif entre les modes d'expression des Français et ceux des Anglo-Saxons permet de le comprendre.

Les Anglo-Saxons ont généralement tendance à être plus simples, plus directs dans les *job descriptions* – les termes de référence –, la manière même d'exposer les choses ne laissant que peu de place aux interprétations et à l'implicite.

\* E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat, in *Gestion en contexte interculturel...*, op. cit.

### QUESTION 129. QUELS SONT LES STATUTS RESPECTIFS DE L'ÉCRIT ET DE L'ORAL DANS NOS CULTURES ?

Un autre élément majeur de distinction des modes de communication, ici et ailleurs, concerne les places respectives de l'oral et de l'écrit dans chaque culture. Il existe des cultures à dominante de l'écrit et des cultures à dominante de l'oral, et la prise en compte de ces dominantes est essentielle pour éviter l'équivoque sur le sens d'une parole donnée (acte sacré ou geste de temporisation, de courtoisie, d'esquive?) ou sur la valeur d'un protocole d'accord écrit et dûment contresigné (une décision scellée par écrit est-elle partout exécutoire?). Certes, la globalisation apporte une uniformisation progressive des procédures et des habitudes de transactions internationales qui réduit de plus en plus ces différences, mais elles demeurent largement présentes.

En fait, la place différente de l'écrit n'est pas sans lien avec la distinction entre *High* et *Low context*. S'agissant des *High context cultures* asiatiques ou africaines, la place de l'oralité et du crédit accordé à la parole est incontestablement centrale.

Au Japon par exemple, nous l'avons évoqué plus haut, l'écrit ne pèse pas lourd comparé à la confiance personnelle et à la parole donnée. Comme l'explique Jean-Luc Azra, « la négociation à la japonaise est basée sur la constitution d'une allégeance, c'est-à-dire d'un engagement mutuel à long terme qui ne passe pas par l'écrit. [Les Français] considèrent qu'une fois les décisions prises, celles-ci doivent être scellées par l'écrit afin d'éviter les contestations ultérieures<sup>23</sup> ».

23. <http://handai.ifrance.com/interculturel/prise-decision-azra.htm>



On sait aussi la force de la tradition orale en Afrique, qui explique en partie les modes de fonctionnement des partenaires africains dans la vie professionnelle, notamment dans le souci de prendre le temps qu'il faut et d'accepter la répétition.

---

### « On ne se lasse jamais d'entendre et de réentendre la même histoire »

La mémoire des gens de ma génération, et plus généralement des peuples de tradition orale qui ne pouvaient s'appuyer sur l'écrit, est d'une fidélité et d'une précision presque prodigieuses. Dès l'enfance, nous étions entraînés à observer, à regarder, à écouter, si bien que tout événement s'inscrivait dans notre mémoire comme une cire vierge [...]. Pour décrire une scène, je n'ai qu'à la revivre; et si un récit m'a été rapporté par quelqu'un, ce n'est pas seulement le contenu du récit que ma mémoire a enregistré, mais toute la scène: l'attitude du narrateur, son costume, ses gestes, ses mimiques, les bruits ambiants [...]. Lorsqu'on restitue un événement, le film enregistré se déroule du début jusqu'à la fin en totalité. C'est pourquoi il est très difficile à un Africain de ma génération de résumer. On raconte en totalité, ou on ne raconte pas. On ne se lasse jamais d'entendre et de réentendre la même histoire! La répétition pour nous n'est pas un défaut.

Amadou Hampâté Bâ, *L'Enfant Peul*, Paris, J'ai Lu, 2000.

---

Dans *Ce que les mots ne disent pas*<sup>24</sup>, Édith Sizoo signale à propos de l'expérience de la Plate-forme pour un monde responsable et solidaire (mentionnée dans le chapitre précédent) les difficultés que l'on peut rencontrer dans le travail international, lorsqu'on demande à des personnes ou à des groupes d'apposer leur signature au bas d'un texte supposé mondialement fédérateur. Ce n'est pas partout dans le monde, dit-elle « le moyen le plus évident pour les faire bouger ». Elle en veut pour preuve les propos de plusieurs des traducteurs du document. Le traducteur sénégalais estime que « dans la société peule, un texte peut être signé sans qu'il ait une valeur reconnue, par exemple le code de la famille, alors qu'une déclaration verbale d'un chef traditionnel ou d'un leader d'opinion peut être appliquée par tous les membres de la société ». Le traducteur malais indique pour sa part qu'« en Malaisie, la loi reconnaît [les] mariages même s'ils ne sont pas ratifiés par un texte signé. [Même sans écrit], l'épouse peut [...] réclamer des biens ou une pension alimentaire à son mari. Et si une jeune fille peut apporter suffisamment de preuves à un jury qu'un homme a promis de l'épouser, puis s'est dédit, elle peut demander à être dédommagée ».

---

24. Édith Sizoo, *Ce que les mots ne disent pas...*, op. cit.

L'écrit prend en revanche le pas sur l'oral dans la plupart des cultures occidentales, qu'elles soient plutôt *Low context* (États-Unis, Europe du Nord) ou plutôt *High context* (France). Les Français comme les Américains ont une culture marquée de l'écrit, qui ne tient pas qu'à une tradition littéraire, mais aussi et peut-être surtout à une attitude de méfiance *a priori* qui se manifeste lors des négociations. L'écrit, le contrat, est un outil de protection contre les mauvaises surprises à venir. Il fait foi, quoi qu'il arrive on ne revient pas dessus.

**QUESTION 130. QUELS SONT, SELON LES CULTURES, LES CODES DE COMMUNICATION NON VERBALE ? PARALANGAGE, GESTES, SILENCE...**

Ne parle-t-on qu'en parlant ? L'usage de codes non verbaux de communication est un phénomène universellement répandu. Que l'on soit dans des *high* ou dans des *low context cultures*, le langage non verbal est souvent bien aussi important que le langage proprement dit. Sinon plus : Albert Mehrabian<sup>25</sup> estime par exemple que si 7 % de la communication est strictement verbale (le sens des mots), 38 % est vocale (sons de la voix, intonations, inflexions) et 55 % est visuelle, composée de la gestuelle, du langage corporel, des expressions du visage, etc.

La question de savoir si ce langage non verbal représente (ou non) une source de malentendus et de quiproquos est controversée. Les psychologues américains Paul Ekman et W. V. Friesen<sup>26</sup>, ont cherché à démontrer que, un peu partout dans le monde, on sait reconnaître les expressions faciales qui disent la colère, le dégoût, la joie, la peur, la tristesse, le mépris. Une autre étude nippono-américaine<sup>27</sup> estime que les expressions de la surprise et de la joie sont très bien comprises par tout le monde, quel que soit le pays.

Mais quels seraient alors les codes non verbaux universellement reconnaissables, et ceux qui demeurent culturellement construits ? La question reste largement ouverte. L'exemple du sourire et du regard peut nous aider à ouvrir la réflexion.

Dans une situation tragique, un Asiatique esquisse souvent ce que nous appellerions une forme de sourire énigmatique qui peut contenir de la souffrance, à moins qu'il ne soit une manière de voiler ou même d'exprimer un désaccord, d'esquiver un affrontement. En Russie, en revanche, le sourire peut sembler très mal vu dans certains contextes : pour Marie Jégo, « sourire, en Russie, est souvent interprété comme

25. Albert Mehrabian, « Decoding of Inconsistent Communications », *Journal of Personality and Social Psychology*, 6 (1), 1967.

26. Paul Ekman et W. V. Friesen, « Universal and cultural differences in the judgments of facial expressions of emotion », *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 1987.

27. T. Shioiri et al., « Cultural difference in recognition of facial emotional expression », *Psychiatry and Clinical Neurosciences*, 53, 1999.



un aveu de faiblesse de la part de celui qui l'esquisse, ou, pire encore, comme le signe de quelque requête à venir<sup>28</sup> ». Et Valery Krylov d'insister : « Les Russes ne sourient que quand ils s'amuse vraiment et plutôt avec des personnes qu'ils connaissent bien. [...] L'absence de sourire et, plus généralement, un air froid et distant témoignent de la concentration et du sérieux des échanges<sup>29</sup>. »

L'autre exemple est celui du regard. Nous avons eu de nombreux témoignages sur le sens donné par certains enfants africains au fait de ne pas regarder le professeur dans les yeux. Ce qui, pour nous, peut paraître comme un signe de dissimulation, de fausseté, n'est autre qu'une marque de respect incontournable. À l'inverse, regarder son interlocuteur droit dans les yeux, sans détourner le regard, peut être perçu comme un signe de franchise en France, mais comme un signe d'insolence, d'agressivité ou de non-respect d'une relation hiérarchique dans d'autres cultures.

Dans ce domaine, la durée des contacts oculaires et un révélateur intéressant des différences : une étude comparant le fonctionnement des relations commerciales dans différents pays a pu ainsi montrer que « la durée des contacts oculaires représentaient respectivement 13 % seulement de la durée totale de l'interaction pour les Japonais, mais 33 % [...] aux États-Unis, et 52 % pour le Brésilien<sup>30</sup> ».

Intentionnelle ou non, la communication non verbale revêt des formes extrêmement variées. Elle relève de nombreuses disciplines, notamment :

- la *proxémique* : l'utilisation et la maîtrise de l'espace interpersonnel, mise en évidence par E. Hall et déjà évoquée dans le chapitre sur l'espace. La proxémique révèle l'existence de différents niveaux d'espace intime en fonction des cultures, possible source de malentendus dans la communication interpersonnelle ;

- la *kinésique* : l'étude des gestes, des mouvements corporels, des expressions du visage, du regard... L'exemple de malentendus le plus connu est peut-être celui de la manière dont les Indiens remuent la tête de gauche à droite et de droite à gauche, souvent dans un geste de huit, pour exprimer leur accord, c'est-à-dire de la manière dont nous Français exprimons une attitude dubitative ;

- l'étude du *paralangage*, comprenant les caractéristiques vocales (rires, sanglots), l'intensité de la voix, les tonalités, les séparations dans le langage (les « euh », « hum », etc.) ;

- la *chronémique*, étude de l'utilisation du temps comme langage (par exemple faire attendre quelqu'un pour affirmer un pouvoir).

28. Marie Jégo, « Surtout ne pas sourire », in *Le Tour du monde de la politesse*, op. cit.

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

30. Catherine Kerbrat-Orecchioni, « Les cultures de la conversation », in *Le langage. nature, histoire et usage*, op. cit.



Parmi ces différentes composantes du langage non verbal, l'usage du silence est particulièrement instructif. Il est souvent considéré, pour nous Français, comme le signe d'un vide de communication, d'un malaise (« un ange passe »), ou d'un manque d'initiative, là où il est bien davantage assumé et valorisé dans de nombreuses cultures, notamment asiatiques. En Chine, en Inde, au Japon, un silence peut exprimer l'approbation, ou une respiration nécessaire. « Les mots qu'on n'a pas dits sont les fleurs du silence » affirme un superbe proverbe japonais. L'enquête de J.-L. Graham citée plus haut nous apprend que l'usage de silences (plus de 10 secondes) est douze fois plus fréquent chez les Japonais que chez les Canadiens francophones (talonnés bien sûr par les Français). En Inde également, le silence est considéré comme une manière d'être, un gage d'harmonie et de respect mutuel. Au plan collectif, il peut être signe de protestation largement utilisé par Gandhi avant l'indépendance. « Le secret de la sagesse asiatique ne nous surprend pas, estime Édith Sizoo, le silence est la plus haute forme de communication, suivi par les gestes ; les mots ne ravissent que la troisième place<sup>31</sup>. »

## Le silence japonais et la communication implicite

« Le silence a une valeur importante dans la culture japonaise. [Pour les Occidentaux], le silence est une absence, et ils pensent qu'il est absurde de donner une valeur à ce qui n'est pas. [...] La culture japonaise traditionnelle cultive le sens du silence. Nous pouvons le constater dans la cérémonie du thé, la poésie, la calligraphie, le théâtre Nô, le jardin zen et les arts martiaux (aïkido, kendo, kyudo, judo et sumo).

[Pendant] la cérémonie du thé, par exemple, il y a très peu de paroles. Tous les gestes sont codés. Ils se déroulent dans un calme profond. Le maître du thé prépare le thé pour en servir à ses invités dans la sérénité. [...]

Un autre exemple est celui la poésie de Haïku [...], tel ce "*Sans parole, l'hôte, l'invité et le chrysanthème blanc*" [...] [exprimant] le silence des trois [...]. Les Japonais sont peu loquaces, et parfois l'hôte et l'invité peuvent rester sans échanger de paroles. Le silence ne les gêne pas. Le chrysanthème blanc qui orne la pièce reste aussi silencieux. Ces trois silences nous donnent une image calme, sobre et pure. La cérémonie du thé, le Haïku, et les autres arts traditionnels ont été influencés par le zen [...] [dans lequel] le silence a le pouvoir de mettre en relief tout ce qui est vivant. [La culture traditionnelle japonaise] n'a pas favorisé [comme en Occident] le développement d'une culture du verbe. C'est pourquoi les Japonais ont créé la voie de la communication implicite. »

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

31. Édith Sizoo, *Ce que les mots ne disent pas...*, op. cit.



---

## Pour aller plus loin

### sur la communication interpersonnelle

#### Ouvrages

- › Charaudeau (Patrick), *Ce que communiquer veut dire*, 9<sup>e</sup> Congrès de l'Association québécoise des enseignants de français langue seconde, in *Bulletin*, vol. 10, n° 1, de l'AQEFLS, 1988
- › Collectif, *Tour du monde de la politesse*, Paris, Denoël/Le Monde, 2012
- › Cooren (François), *Manières de faire parler. Interaction et ventriloquie*, Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « Perspectives anthropologiques », 2013
- › Fuglesang (Andreas), *About Understanding Ideas and Observations on Cross-Cultural Communication*, Dag Hammarskjöld Foundation, Uppsala, 1982
- › Gallois (Cynthia) et Callan (Victor), *Communication and Culture. A Guide for Practice*, John Wiley et sons, Chichester, New York, Brisbane, 1997
- › Goffman (Erving), *Les Rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit, 1974
- › Gumperz (John J.), *Sociolinguistique interactionnelle. Une approche interprétative*, Paris, L'Harmattan, 1979
- › Jandt (Fred E.), *An Introduction to Intercultural Communication. Identities in a Global Community*, Londres, Sage publications, 2004
- › Kriegler-Huber (Martina), Lazar (Ildiko), Strange (John), *Miroirs et fenêtres. Manuel de communication interculturelle*, Strasbourg, Éditions Conseil de l'Europe, 2005
- › Ladmiral (Jean-René) et Lipiansky (Edmond Marc), *La Communication interculturelle*, Paris, Armand Colin, 1989
- › Préteceille (Martine) et Porcher (Louis) (dir.), *Diagonales de la communication interculturelle*, Anthropos, 1999
- › Sauquet (Michel) (dir.), *L'Idiot du village mondial. Les citoyens de la planète face à l'explosion des outils de communication*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2004
- › Sauquet (Michel), *Le Voisin sait bien des choses. Communication et participation en milieu rural – leçons du cas brésilien*, Syros-Alternatives, 1990
- › Scollon (Ron Wong) et Scollon (Suzanne), *Intercultural Communication, a Discourse Approach*, Oxford, Cambridge, Blackwell, 1995

#### Liens

- › Dominique Garand : Figures et usages du malentendu, [www.erudit.org/revue/pr/2009/v37/n1/001560ar.html](http://www.erudit.org/revue/pr/2009/v37/n1/001560ar.html)
-

# Postface

## Enjeux du management interculturel, enjeux de l'humain

Jean-François Chanlat<sup>1</sup> et Philippe Pierre<sup>2</sup> - Codirecteurs du Master  
Management interculturel (MMI) de l'Université Paris-Dauphine

Les choix d'organisation, la vie au travail et les préférences culturelles prennent sens dans les univers mentaux, symboliques et imaginaires de ceux qui les produisent sans que l'on puisse les réduire à des invariants qu'il s'agirait d'*expliquer*. En matière culturelle, il s'agit bien de *comprendre* et non de pouvoir prétendre *prédire*.

Michel Sauquet et Martin Vielajus partagent cette vigilance et savent que vivre une expérience du point de vue de la différence culturelle revient davantage à savoir de quoi l'on parle plutôt que nécessairement se mettre d'accord sur ce qui est dit ou ce qui se fait.

Pour celui qui veut analyser la dynamique de la rencontre des cultures au travail, une « grille » qui aide à façonner un diagnostic sera toujours plus puissante qu'une collection d'outils isolés et le présent livre en fait une démonstration éloquente et rare. « Diagnostiquer, c'est littéralement “voir à travers” (*dia-gnosis*), établir une connaissance qui dépasse celle du sens commun, créer une lucidité nouvelle sur la réalité quotidienne<sup>3</sup> », écrivaient Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu.

Si comme aiment à l'écrire les auteurs de ce livre, en s'appuyant sur l'apport de l'anthropologie, nos évidences ne sont pas nécessairement celles de l'autre, les professionnels du tiers secteur, du secteur public ou du secteur privé auront plaisir à partager la visée

1. Professeur à l'Université Paris-Dauphine. Directeur du GFR (Groupe de formation et de recherche) Management et Organisation CREPA.

2. Sociologue, consultant et ancien DRH (Total et L'Oréal). Son site personnel : [www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com)

3. Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, PFNSP & ANACT, 1994.

authentiquement encyclopédique de cet ouvrage et l'organisation systématique de données présentées en un vaste tableau général. De tout temps, le projet encyclopédique a pu fournir, d'une part, un « cercle de connaissances » qui veut embrasser un grand nombre de savoirs et aussi, d'autre part, une critique du savoir, du langage et des préjugés véhiculés par les habitudes, les dogmes et les autorités.

Les habitudes sont-elles une entrave à notre liberté ? Offrent-elles aussi des possibilités de faire des choses et d'être différents ? Cet ouvrage érudit propose précisément un questionnement sur ce qu'est notre manière si *habituelle* d'agir. Il convient de saluer le souci des auteurs de ne pas avoir privilégié la comparaison des cultures, termes à termes et principalement de pays à pays. Ce livre ne recherche pas des invariants théorico-pratiques, ne vise pas à offrir un catalogue des cultures du monde, mais est invitation à ce que chacun d'entre nous se place à distance de son propre « centre ». L'effort des auteurs est permanent pour remettre en question repères culturels acquis et ressentis trop vite ou à tort comme partout éprouvés.

*Un livre qui rend plus intelligible le travail au contact d'autres sujets « porteurs, créateurs et créatures de cultures<sup>4</sup> »*

Le pari de cet ouvrage important pour la discipline du management interculturel nous apparaît double.

C'est d'abord celui d'une posture *réflexive* : est-ce que ce qui est dit est vrai ? Est-ce que « je » dis est vrai ? Mon propre comportement peut-il s'analyser et pourquoi ? Qu'est-ce qui a pu « clocher » dans la rencontre avec l'autre ?

C'est ensuite celui d'une posture *projective* : comment faire autrement ? Les autres vont-ils me suivre ? Comment développer de nouvelles capacités cognitives et relationnelles pour déployer, auprès d'acteurs relais dans l'organisation, la diffusion des innovations ?

*L'intelligence interculturelle – 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures* nous met, plus largement, à l'épreuve de l'intelligibilité du monde social. Un monde dans lequel « on apprend toujours seul mais jamais sans les autres<sup>5</sup> ».

Cet ouvrage, véritable tour de force anthropologique, enrichit, à notre sens, le domaine du management parce qu'il fournit à chacun d'entre nous les moyens d'une autonomie d'action plus forte face à un monde davantage « pluriculturel » qu'autrefois. De plus en plus de personnes travaillent, en effet, dans une langue, vivent en famille dans une autre et cultivent des amitiés dans une troisième...

4. G. Devereux, « Les facteurs culturels en thérapie psychanalytique », *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Paris, Gallimard, 1970.

5. P. Carré, *L'Apprenance. Vers un nouveau rapport au savoir*, Paris, Dunod, 2005.

Ces personnes s'habituent donc à regarder leurs cultures du point de vue *d'une autre*. Ce phénomène ne cesse de s'intensifier dans le champ des entreprises et des organisations et le livre de Michel Sauquet et de Martin Vielajus sera utile pour les situations d'expatriation et d'accueil des étrangers, pour comprendre le fonctionnement des communautés de pratique, diasporas ou réseaux sociaux, pour explorer des phénomènes émergents de communication à distance, les transferts de modèles d'organisation ou de gestion, les apprentissages mutuels réussis au sein des équipes de travail...

Mobilités professionnelles, mobilités géographiques, situations de rapprochements d'entreprises par acquisitions, fusions ou alliances, créations et développements de filiales à l'étranger, coopération exigeante dans des équipes de travail diversifiées du point de vue des âges, des genres, des trajectoires et accidents de la vie, des métiers de base... tout semble concourir – répétons-le – à aiguïser la question des différences culturelles et à poser à chacun la question de sa propre singularité. Ces situations invitent, comme l'ont écrit Michel Sauquet et Martin Vielajus, à une « *intelligence de l'autre*<sup>6</sup> » que nous comprenons avec eux comme à triple niveau : contextualiser, interroger les différences et les prendre en compte pour fonder un horizon commun.

Ce livre apporte ainsi, à notre sens, des éléments décisifs à la critique d'un modèle universel de gestion qui serait partout partagé et partout efficace. Cet ouvrage illustre que tout acte de gestion est situé culturellement et que la mesure de son efficacité en dépend. Les doctrines et outils de gestion imaginés par les sièges des entreprises ne peuvent éliminer des effets de contextes culturels différents des leurs. En misant sur des universaux anhistoriques, elles en viennent souvent à oublier de prendre en compte le poids de continuités culturelles observables sur des aires géographiques et traversant le temps.

Nous comprenons ce livre aussi comme une invitation à lire les inégalités comme ce qui fait blocage, chez une personne, à une acquisition de compétences<sup>7</sup> et cet ouvrage offre, en ce sens, des pistes utiles aux pratiques de gestion des ressources humaines. Nous pensons à l'enrichissement de séminaires de formation avec l'utilisation des 130 questions du présent ouvrage, mais aussi à la construction de parcours d'intégration d'un nouveau collaborateur, à la rédaction possible d'un « rapport d'étonnement » les premiers mois de son arrivée

6. M. Sauquet et M. Vielajus, *L'Intelligence de l'autre...*, op. cit. Dans la présentation de l'ouvrage, les auteurs insistent sur « deux vertus de la relation interculturelle : le doute, qui n'empêche pas les convictions ; la patience, qui n'empêche pas le dynamisme ».

7. Voir le beau livre de Norbert Alter, *La Force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012. Voir aussi Evalde Mutabazi et Philippe Pierre, *Les Discriminations*, Paris, Le Cavalier bleu, 2010 et des mêmes auteurs, *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2008.



ou encore à la formalisation d'un entretien de « sortie » en cas de départ d'une entreprise d'une femme ou d'un homme que l'on estime compétent mais que l'on a du mal à comprendre ou à accepter...

Ce livre propose un questionnement ouvert et souligne, par là même, la faiblesse du nombre de travaux de management interculturel appliqué, qui, sur le plan méthodologique, prône l'utilisation seule des enquêtes à questions fermées et à modalités ordinales. Ces enquêtes semblent inadéquates dès lors que l'on souhaite explorer les constructions de l'identité professionnelle et que l'on s'attache à comprendre certaines opérations mentales créant un nouveau niveau de réalité<sup>8</sup>. Ainsi, selon nous, le statut et le développement du management interculturel renvoient à la capacité des chercheurs et aussi des praticiens de découvrir des problèmes sociaux, des compétences acquises, qui ne pourraient pas être aperçus autrement que depuis l'articulation entre des méthodes positives (questionnaires), cliniques (entretiens), compréhensives et ethnographiques. Le management interculturel réclame une analyse « hors les murs », « opératoire » c'est-à-dire exercée conjointement à partir de la pratique et de la recherche. Ce livre fournit les clés d'un possible diagnostic des organisations et des trajectoires de vies de ceux qui les peuplent. Il permet de mieux comprendre, face à une situation de travail, la construction historique du lien entre acteurs, la réalité de certains jeux de pouvoir aussi et ce qui peut faire blocage dans la coopération. Ce livre fournit des perspectives utiles pour la construction de grilles d'entretiens du chercheur.

L'ouvrage de Michel Sauquet et Martin Vielajus apporte également sa pierre à une possibilité de mobiliser, à une échelle internationale, des méthodologies de traitement conjoint des données et de faire travailler ensemble des acteurs d'un grand nombre de pays et de régions géographiquement éloignés. On appréciera ici l'expérience acquise des deux auteurs dans diverses organisations en France ou à l'étranger (Amérique du Nord, Éthiopie, Afrique de l'Ouest, Brésil, Chine...), durant plusieurs décennies, pour remplir cette tâche peu aisée. Tandis que ce travail de coopération entre chercheurs et praticiens se limite encore trop souvent aux pays dits développés, les questions des 15 thèmes à explorer offrent la potentialité d'une base culturelle commune à adapter selon les zones et secteurs professionnels étudiés.

*Un livre qui se situe dans la continuité d'un héritage intellectuel attentif au contexte culturel*

La réalité est trop riche pour en appeler à une seule école de pensée et le présent ouvrage articule apports de l'anthropologie culturelle,

8. J. Palmade, « Le management interculturel. L'effacement des bases identitaires », in S. Mappa, *Les deux sources de l'exclusion : économisme et replis identitaires*, Paris, Karthala, 1993.

de l'histoire, de la philosophie politique et de la sociologie comme le font les actions de l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance ou de la Fondation Charles Léopold Mayer auxquelles ont participé très activement les deux auteurs.

Dans *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*<sup>9</sup>, Max Weber nous invite à penser que le capitalisme doit également se comprendre par l'éthique ascétique de la besogne des premiers entrepreneurs qui voyaient dans leur réussite matérielle un signe d'élection, une mission à remplir au-delà des seuls biens de la richesse matérielle. Ainsi donc croyances religieuses, pratiques culturelles, obligations morales et formes d'économie forment systèmes entrecroisés de sens, touchent les aspects les plus fonctionnels de la vie des entreprises, au-delà de la seule figure de l'entrepreneur.

Plus tard, dans *Le Phénomène bureaucratique*<sup>10</sup>, Michel Crozier fait figure de précurseur en explorant l'enracinement culturel des formes organisationnelles particulières que sont les bureaucraties françaises, américaines et russes. Il ouvre la voie à une sociologie impliquée dans les affres de la vie des organisations, en revendiquant l'enquête de terrain et l'écoute de la subjectivité des acteurs même s'il ne poursuivra pas dans cette voie par la suite<sup>11</sup>. C'est à Renaud Sainsaulieu, premier collaborateur de Michel Crozier, connu pour ses travaux pionniers sur l'identité, que reviendra la tâche d'ouvrir, dans les champs francophones, le chemin d'une étude de l'entreprise comme « affaire de société » et devant tenir compte « de toutes les contingences de structures sociales externes à elle-même pour bâtir sa propre organisation et son projet économique<sup>12</sup> ». Aucune structure organisationnelle ne s'impose de fait. Des règles sont construites en permanence par les jeux et les acteurs, le sens qu'ils investissent dans leurs actions.

Alors que l'interculturalité, dans les champs francophones, a souvent été comprise comme l'étude de malentendus liés aux rencontres et aux « chocs » de cultures nationales, une des grandes richesses de ce livre tient au fait, selon nous, de ne pas mésestimer que tout phénomène culturel peut être expliqué comme effet émergent d'actions d'abord individuelles. Il aide à mieux comprendre comment des individus mettent en avant ou parviennent à dissimuler leurs appartenances culturelles, sociales ou ethniques face à d'autres individus.

Max Weber a depuis longtemps montré que *l'ethnicité* constituait le cadre culturel qui caractérise le comportement d'un individu et participe de la construction de son identité. Ce livre participe d'une

9. M. Weber, *L'Éthique protestante...*, op. cit.

10. M. Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1964.

11. D. Martin, « L'analyse stratégique en perspective. Retour sur les sociologies des organisations de M. Crozier », *Revue européenne des sciences sociales*, n° 50-2, 2012.

12. R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, PFNSP-Dalloz, 1987.



démarche intellectuelle dont l'ambition est bien de lutter contre une approche culturelle réifiée dans une sorte d'essence intemporelle et qui ne s'intéresserait qu'à des valeurs en surplomb. Ce livre enrichit le domaine de la communication interculturelle en montrant que la question, quand on s'intéresse au domaine des recherches interculturelles, est autant de savoir expliquer ce que sont « objectivement » les Arméniens, les Corses ou les Occitans (en en appelant aux cultures nationales ou régionales) que de comprendre ce que veut dire pour un sujet ou un collectif de recourir à l'identification « arménienne », « corse » ou « occitane » (l'ethnicité en contexte).

« La culture est un style, un habit qui, celui-là comme les autres, ne fait pas le moine<sup>13</sup> », souligne Alban Bensa et cet ouvrage privilégie l'étude de l'évolution des représentations et des identités sans céder, répétons-le, à l'obsession d'un « modèle révélateur<sup>14</sup> ». Ce qui advient en matière culturelle n'est pas totalement préfiguré dans ce qui précède. La culture n'explique non plus pas tout et cet ouvrage démontre qu'un univers subjectif intériorisé par les membres d'une organisation est toujours en lien avec des groupes d'appartenance, sortes d'espaces intermédiaires entre l'individu et le système organisé. L'univers subjectif de tout individu est constitué d'équivocité (de la présence de schémas interprétatifs multiples pour une même situation), de tiraillements, de dissonances et dans lequel les acteurs octroient du sens aux situations selon des systèmes de références, répétons-le, potentiellement antagonistes et contradictoires. La question n'est pas tant de relativiser des catégories en les rattachant à des cultures et à des systèmes de valeurs différents que de cerner les *bricolages*, les *hybridations*, de clarifier la manière dont ces cultures et ces systèmes de valeur mettent en relief et orientent inégalement les possibilités de s'engager dans le monde selon des registres d'action différents (Comment les patients naviguent-ils entre différents savoirs médicaux comme au chapitre 5 de l'ouvrage ? À quels « groupes de référence » les individus s'identifient-ils et pourquoi, comme au chapitre 6 de l'ouvrage ?). De ce point de vue, l'ouvrage de Michel Sauquet et de Martin Vielajus permet d'étudier les représentations que donnent les personnes aux critères culturels – toujours fluctuant – permettant de juger les êtres et les choses, de distinguer le bien du mal et de définir des modalités de règlement des désaccords. Ainsi, pour un responsable de la gestion des ressources humaines, il n'est pas seulement question d'appréhender une personne mobile géographiquement en entreprise du point de vue de sa « culture d'origine », ou de ses stratégies d'adaptation à sa « culture d'accueil », mais aussi du point de vue de son *mouvement*, c'est-à-dire de son cheminement

13. A. Bensa, *Après Lévi-Strauss. Pour une anthropologie à taille humaine*, Paris, Textuel, 2010.

14. A. Giddens, *Central Problems in Social Theory*, McMillan, 1979.



d'un lieu à un autre et de la manière dont il s'inscrit dans son histoire, langagière et affective<sup>15</sup>. Nous sommes convaincus que le présent ouvrage pourra aider praticiens et aussi chercheurs sur ce point.

*Un livre qui sera très utile pour penser les enjeux à venir en matière de management interculturel*

Nous partageons avec les auteurs de ce livre une tradition de « recherche-intervention », une tradition partie prenante de la vie des organisations, attentive à la subjectivité des acteurs et désireuse d'aider à la prise de décision après un processus de clarification des fins données à l'action (par la pratique de l'entretien de face-à-face, de groupes d'expression, par celle aussi, temporaire, de tiers intervenants comme le consultant en organisation ou encore le coach). Dans cette perspective, ce livre aidera à renforcer les compétences de praticiens soucieux de ne pas trop sympathiser avec les groupes qu'ils animent et de ne pas partager, faute de distance, les croyances de ceux qu'ils « étudient » (et en même temps souvent « gèrent »). C'est la question de professionnels formés aux sciences humaines et sociales mais exerçant, à temps plein, à partir d'un autre métier constitué (dirigeant, RRH, manager, syndicaliste...) qui se pose ici<sup>16</sup>. Le présent ouvrage permet d'ouvrir des horizons pour les recherches en management interculturel qui privilégient encore, pour des raisons d'accès au terrain, de timidité sociale du chercheur et tout simplement de commandes, l'étude du capitalisme industriel, risquant de laisser de côté l'étude de la révision des modes habituels de production et aussi de nombreux autres champs professionnels (secteurs de la santé, secteurs pénitentiaires et de la défense, secteurs de l'éducation...) à l'ère du numérique. Quand les auteurs se demandent, en introduction de leur livre, si les aides-soignantes étrangères d'une maison de retraite bretonne ont ou pas le même rapport au corps, à la maladie et au grand âge que les patientes et patients dont elles s'occupent, on peut y voir une question qui ne va cesser de se poser avec acuité compte tenu des enjeux démographiques des pays dits développés.

L'horizon intellectuel du management interculturel est bien de traiter d'objets peu étudiés par les disciplines établies et ce livre y aidera : importance du corps physique et du corps virtualisé dans la communication, vie psychique et effets de stigmatisation des populations minoritaires, expérience du trauma et du handicap en contexte multiculturel, diversité religieuse et modalités de l'action à mesure que se renforcent des équipes de travail diversifiées du point de vue

15. J. A. Bitsi et G. Masset, *Difficultés méthodologiques de la rencontre des sujets exilés : enjeux et perspectives*, Université Lumière Lyon 2.

16. G. Dahan-Seltzer et P. Pierre, « De nouveaux professionnels de la sociologie en entreprise ? Pour la défense d'une sociologie dans l'action », *Revue économique et sociale*, 2010.



des croyances, modalités de la confiance, quand tout en entreprise invite à un temps plus « immédiat » et un reporting toujours plus impérieux...

Dans un contexte insécurisant de sentiment d'urgence et d'identités de plus en plus « multiréférentielles », B. K. Muller parle de la meilleure compréhension d'une « compétence à l'étranger » ou d'une « compétence à vivre l'étrangeté » comme « capacités de maîtrise de l'étrange, de pouvoir le "situer" dans l'ordre de son propre système de coordonnées, d'accorder "l'inter" à sa propre longueur d'onde lorsqu'il s'agit en réalité, de surmonter ce seuil d'angoisse, de payer ce prix de supporter l'angoisse liée à laisser d'abord exister à côté de soi ce qui est "non unitaire" et étranger pour pouvoir le découvrir ensuite comme une source potentielle d'enrichissement<sup>17</sup> ».

Le livre de Michel Sauquet et de Martin Vielajus devrait ouvrir aussi des perspectives intéressantes face aux enjeux de numérisation des rapports humains dans la mondialisation (on pourra penser à la capitalisation de pratiques de filiales à filiales, de région à région dans une entreprise, à la construction d'une université de marque à échelle internationale dans des organisations plus grandes encore). On pourra également prendre l'exemple – bien connu par les auteurs – du personnel de certaines organisations humanitaires qui adoptent les technologies de type *newsgroup* ou forum de discussion et transforment les rapports d'autorité et de coopération au sein de l'institution comme avec leurs parties prenantes politiques en externe (modalités nouvelles de lobbying par exemple). Autrefois, les communautés renvoyaient à des proximités de voisinage, de nature topologique. Avec le courrier électronique, les portails applicatifs et les *workflows*, la logique de production restait celle d'un processus hiérarchique défini. Internet a donné corps à des communautés beaucoup plus distribuées géographiquement et le présent ouvrage devrait fournir, à ce titre, un cadre de questionnement intéressant à trois niveaux : une dimension structurelle sur la nature des échanges des réseaux présents et distants, une dimension cognitive qui souligne le socle commun de connaissances à posséder et une dimension relationnelle qui s'intéresse à la confiance qui doit naître et durer entre les membres<sup>18</sup>. Au cœur des logiques de sociabilité, d'amitié, de conflit dans les transferts de compétences et le choix des structures organisationnelles adaptées se déploie la question centrale traitée par Michel Sauquet et Martin Vielajus d'une intelligence de l'autre et des autres en « réseau ». La perspective s'ouvre ici d'une analyse culturelle, ne donnant pas systématiquement priorité à une causalité inscrite dès

17. B. K. Muller, « Interkulturelle Kompetenz. Annäherung an einen Begriff », *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache*, n° 19, 1999.

18. M. Huysman et V. Wulf, *Social Capital and Information Technology*, Cambridge University Press, 2005.

le départ (l'inculcation de normes, leur intériorisation...) pour des « agents-automates » mus par des forces intériorisées (la conscience collective ou la culture nationale, par exemple, et où les normes sont essentiellement des causes) mais où les comportements culturels des individus se comprennent aussi au travers des structures relationnelles changeantes dans lesquelles ils s'insèrent. Il s'agit bien ici de joindre à la fois ce qui se passe au niveau « micro » et au niveau « macro » de l'observation.

### *Un livre pour cultiver l'humain*

« Se mettre d'accord sur une norme unique », rappelle Sylvie Chevrier, « n'est pas toujours possible lorsque celle-ci renvoie à des pratiques illégitimes dans l'une ou l'autre des cultures en présence<sup>19</sup> » et ce livre montre finalement combien une société interculturelle pacifique ne va pas de soi, qu'elle est construction vigilante au-delà des angélismes et des hymnes bêlants à l'entente entre les peuples. « La pratique interculturelle », précise Franck Gauthey, « consisterait à poser des cadres et à développer des espaces transitionnels donc à négocier sur un mode démocratique le sens des représentations, d'inventer des usages en commun dans lesquels chaque partie ne se trouve pas trop sacrifiée ou... que le sacrifice circule de manière équitable au sein du groupe<sup>20</sup> ». Si je suis seul avec autrui, je lui dois tout, remarquait Emmanuel Levinas, mais il y a le tiers. La présence du tiers à côté d'autrui permet de comparer l'incomparable. Il permet le dialogue avec soi et autorise aussi de se laisser questionner. Le livre de Michel Sauquet et de Martin Vielajus invite à mieux comprendre ce rôle du tiers, à mieux accepter ce temps du dialogue avec soi par le détour des autres<sup>21</sup> et que nous comprenons dans une visée « d'équilibration des contraires<sup>22</sup> ».

Michel Sauquet rappelle qu'à l'occasion d'un de ses cours au sein du Master de Management interculturel de l'Université Paris-Dauphine, un de ses étudiants, un cadre brésilien évoluant au sein d'un constructeur automobile mondialisé d'origine française lui disait, qu'à ses yeux, il n'était pas de barrières culturelles que l'humilité ne permette de franchir<sup>23</sup>!

19. S. Chevrier, *Le Management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000, p. 195.

20. F. Gauthey, « Management interculturel : représentations et pratiques en questions », *Interculturel et communication dans les organisations*, GRECO, Université M. de Montaigne Bordeaux 3, n° 22, 2002.

21. M. Sauquet et S. Ye, *La Passion*, Paris, Desclée de Brouwer, 2003.

22. P. Corcuff, « Individus contre capital : pistes entre sociologie et philosophie politique », in C. Calame (dir.), *Identités de l'individu contemporain*, Paris, Textuel, 2008.

23. [www.etudiantsetdeveloppement.org/idees/il-n-est-pas-de-barrieres-culturelles-que-l-humilite-ne-permette-de-franchir](http://www.etudiantsetdeveloppement.org/idees/il-n-est-pas-de-barrieres-culturelles-que-l-humilite-ne-permette-de-franchir)



Nous ne pouvons guère connaître la culture de l'autre, mais nous pouvons nous mettre en quête des personnes qui vont nous aider à mieux nous connaître. «Un dialogue devient sérieux», constate Régis Debray, «quand le respect mutuel va au-delà de la simple civilité, et quand, comme disait Paul Tillich, “le dialogue avec l'autre est en même temps un dialogue avec soi”. Quand on est assez généreux ou lucide pour comprendre que les éléments qui sont en l'autre sont aussi, pourraient ou auraient pu être en nous-mêmes<sup>24</sup>.»

Quand on implique les individus, on les rend plus lumineux, comme le disait Renaud Sainsaulieu à la suite de J.-J. Rousseau. La voie tracée par ce livre est celle de la démocratie qui «n'existe qu'autant que les sujets sont capables de développer des modes de communication, où chacun éprouve le caractère irréductible de son être mais a envie de construire quelque chose (une relation, une organisation, une œuvre) avec autrui considéré comme son égal<sup>25</sup>». En cherchant à mieux comprendre la signification des efforts que les sujets déploient pour accéder à une reconnaissance mutuelle, en cernant ce qu'il y a de commun entre les êtres et leurs potentialités d'être, le management interculturel devrait ainsi permettre d'éviter les écueils de politiques qui entraînent souvent un excès de fixation sur les différences perçues et ce qui n'est précisément pas supposé «partageable».

Le management interculturel, par son projet, est expérience de la vigilance face à des politiques d'entreprise et d'organisation qui ont tendance à figer l'infinie pluralité des êtres dans un tableau réducteur car général, et réduisent, au final, le sens qui opacifie les processus qui font naître les souffre-douleur, les personnes ignorées ou réduites au silence.

Autrui fait toujours partie de mon identité puisqu'il me permet potentiellement de m'accomplir! Telle est une des leçons que nous tirons de ce très beau livre de Michel Sauquet et Martin Vielajus qui s'inscrit pleinement dans un projet humain où l'on change en échangeant, sans se perdre ni se dénaturer<sup>26</sup>. Ce qu'il y aura toujours de fascinant pour qui s'intéresse au management interculturel est que «la multiplicité renvoie à l'unité, de la même manière que les variations décrivent un thème tout en le dévoilant. L'existence du différent est la condition des similitudes<sup>27</sup>». Ce qui est, en définitive, le projet de l'anthropologie depuis les premiers écrits de Marcel Mauss.

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

25. Entretien avec E. Enriquez, «L'intervention pour imaginer autrement», *Éducation Permanente*, n° 113, 1992.

26. E. Glissant, *Philosophie de la relation*, Paris, Gallimard, 2009.

27. C. Von Barloewen, *Anthropologie de la mondialisation*, Éditions des Syrtes, 2003.

# BIBLIOGRAPHIE TRANSVERSALE

Les ouvrages se concentrant sur l'un des 15 chapitres sont indiqués à la fin de chacun d'entre eux dans l'encadré « Pour en savoir plus ».

- > Appadurai (Arjun), *Après le colonialisme. Les conséquences culturelles de la globalisation*, Paris, Payot, 2001.
- > Audinet (Jacques), *Le Visage de la mondialisation. Du multiculturalisme au métissage*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2007.
- > Barnard (Alan) et Spencer (Jonathan) (dir.), *Encyclopedia of Social and Cultural Anthropology*, Londres, New York, Routledge, 1996.
- > Baudry (Pascal), *Français et Américains. L'autre rive*, Éditions Village Mondial, 2004.
- > Béji (Hélé), *L'Imposture culturelle*, Paris, Stock, 1997.
- > Bouyssou (J.-M.), *Quand les sumos apprennent à danser*, Paris, Fayard, 2003.
- > Camilleri (Carmel) et Cohen-Emerique (Margalit), *Chocs des cultures. Concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, Paris, L'Harmattan, 1989.
- > Certeaux (Michel de), *La Culture au pluriel*, Paris, Seuil, 1993.
- > Chairasmisak (Korsak), *Enseignements d'un dirigeant asiatique. Sagesse et efficacité*, Éditions d'Organisation, 2005.
- > Chevrier (Sylvie), *Gérer des équipes internationales. Tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Montréal, Presses de l'Université Laval (Québec), 2012.
- > Chevrier (Sylvie), *Le Management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000.
- > Clanet (Claude), *L'Interculturel*, Toulouse, PUM, 1998.
- > Clodong (Olivier), Lamarque (José Manuel), *Pourquoi les Français sont les moins fréquentables de la planète! Les Européens et nous*, Paris, Eyrolles, 2005.
- > Cohen-Emerique (Margalit) *Pour une approche interculturelle en travail social, Théories et pratiques*, Rennes, Presses de l'EHESP, 2011.
- > Coulon (Christian), *La Traversée du désert ou l'éloge du nomadisme interculturel dans les sciences sociales pour qu'elles restent humaines*, Centre d'études d'Afrique noire, 2002.
- > Courade (Georges), *L'Afrique des idées reçues*, Paris, Belin, 2006.
- > Cuche (Denys), *La Notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2004.
- > Cushner (Kenneth), Brislin (Richard W.), *Intercultural Interactions. A Practical Guide*, Londres, Sage publications, 1996.

- Davel (Eduardo), Dupuis (Jean-Pierre), Chanlat (Jean-François), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses de l'Université Laval et Télé-université, 2008. Voir notamment, dans le DVD associé au livre, les 30 monographies par pays, notamment Québec, Mexique, Colombie, Brésil, Angleterre, France, Allemagne, Roumanie, Russie, Afrique noire, Cameroun, Maroc, Chine, Inde, Japon, Australie...
- Demorgon (Jacques), *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Anthropos, 1996.
- Demorgon (Jacques), *L'Interculturation du monde*, Anthropos, 2000.
- Demorgon (Jacques), Lipianski (Edmond-Marc), *Guide de l'interculturel en formation*, Retz, 1999.
- Deval (Philippe), *Le Choc des cultures. Management interculturel et gestion des ressources humaines*, Éditions Eska, 1993.
- Dibble (P.), Wulf (C.), *Ethnosociologie des échanges interculturels*, Anthropos, 1998.
- D'Iribarne (Philippe), Segal (J.-P.), Chevrier (S.) et Globokar (T.), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 2002.
- Dortier (J.-F.) (dir.), *Le Dictionnaire des sciences humaines*, Auxerre, Éditions Sciences humaines, 2004.
- Doytcheva (Milena), *Le Multiculturalisme*, Paris, La Découverte, 2011.
- Dupriez (Pierre), Simons (Solange) (dir.), *La Résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Louvain, De Boeck Université, 2000.
- Gannon (Martin J.), *Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys Through 28 Nations, Clusters of Nations and Continents*, Londres, Sage Publication, 2004.
- Gauthey (Franck) et Xardel (Dominique), *Le Management interculturel*, Paris, PUF, 1990.
- Geoffroy (Christine), *La Mésentente cordiale. Voyage au cœur de l'espace interculturel franco-anglais*, Paris, Grasset, 2001.
- Guillebaud (Jean-Claude), *Le Commencement d'un monde. Vers une modernité métisse*, Paris, Seuil, 2008.
- Hall (E.) et Reed Hall (M.), *Understanding Cultural differences*, Intercultural Press Inc, 2000.
- Hall (Edward T.), *Au-delà de la culture (Beyond Culture)*, Paris, Seuil, 1979.
- Hall (Edward T.), *Le Langage silencieux*, Paris, Seuil, 1984.
- Hess (Rémi), Wulf (Christoph), *Parcours, passages et paradoxes de l'interculturel*, Anthropos, 1999.
- Hofstede (Geert), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park, Californie, Sage Publishers, 1980.

- › Hofstede (Geert), Hofstede (Gert Jan), Minkov (Michael), *Cultures et organisations. Nos programmations mentales*, Pearson Éducation France, 2010.
- › Holden (Nigel J.), *Cross-Cultural Management. A Knowledge Management Perspective*, Harlow, Financial Time/Prentice Hall, Pearson Education, 2002.
- › Inda (Jonathan Xavier) et Rosaldo (Renato), *The Anthropology of Globalization*, Malden (États-Unis), Oxford (Royaume-Uni), Victoria (Australie), Blackwell Publishing, 2002.
- › Journet (Nicolas) (dir.), *La Culture, de l'universel au particulier*, Auxerre, Éditions Sciences humaines, 2002.
- › Kabou (Axelle), *Et si l'Afrique refusait le développement ?*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- › Kroeber (Alfred) et Kluckhohn (Clyde), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Papers of the Peabody Museum, 47, n° 1, Cambridge, MA, 1952.
- › Martin (Dominique), Metzger (Jean-Luc), Pierre (Philippe), *Les Métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Paris, Seuil, 2003.
- › Mattelart (Armand), *Diversité culturelle et mondialisation*, Paris, La Découverte, 2005.
- › Meier (Olivier), *Management interculturel. Stratégie, organisation, performance*, Dunod, 2010.
- › Michalon (Clair), *Différences culturelles, mode d'emploi*, Paris, Sépia, 1997.
- › Moral (Michel), *Le Manager global. Comment piloter une équipe multiculturelle*, Paris, Dunod, 2004.
- › Mutabazi (Evalde), Pierre (Philippe), *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2008.
- › Olivier de Sardan (Jean-Pierre) et Paquot (Elisabeth), *D'un savoir à l'autre. Les agents de développement comme médiateurs*, GRET/ ministère de la Coopération, 1991.
- › Ouellet (Pierre), *Le soi et l'autre. L'énonciation de l'identité dans les contextes interculturels*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2004.
- › Pierre (Philippe), *Mobilité internationale et identité des cadres. Des usages de l'éthnicité dans l'entreprise mondialisée*, Éd. Sides, 2003.
- › Ryfkin (Jeremy), *Une nouvelle conscience pour un monde en crise. Vers une civilisation de l'empathie*, Babel, 2011.
- › Scheider (Susan) et Barsoux (Jean-Louis), *Management interculturel*, Pearson Éducation France, 2003.
- › Schneider (Susan C.) et Barsoux (Jean-Louis), *Managing Across Cultures*, Londres, New York et autres pays, Prentice Hall, 1997.
- › Sizoo (Édith) et Verhelst (Thierry) (dir.), *Cultures entre elles, dynamique ou dynamite ? Vivre en paix dans un monde de diversité*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2002.





- Trompenaars (Fons) et Hampden-Turner (Charles), *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 2010.
- Verbunt (Gilles), *Manuel d'initiation à l'interculturel*, Lyon, Chronique sociale, 2011.
- Verbunt (Gilles), *Penser et vivre l'interculturel*, Lyon, Chronique sociale, 2011.
- Verbunt (Gilles), *La Société interculturelle. Vivre la diversité humaine*, Paris, Seuil, 2001.
- Villanova (Roselyne de), Hily (Marie-Antoinette), Varo (Gabrielle) (dir.), *Construire l'interculturel, de la notion aux pratiques*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- Wieviorka (Michel), *Neuf leçons de sociologie*, Paris, Fayard/Pluriel, 2010.
- Wolton (Dominique), *McLuhan ne répond plus. Communiquer, c'est cohabiter*, Éditions de l'Aube, 2009.
- Wolton (Dominique), *Informé n'est pas communiquer*, Paris, CNRS Éditions, 2009.
- Wolton (Dominique), *Penser la communication*, Paris, Flammarion, 1997.
- Yue Dai Yun et Le Pichon, Alain (dir.), *La Licorne et le dragon. Les malentendus dans la recherche de l'universel*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2003 et Presses universitaires de Pékin.



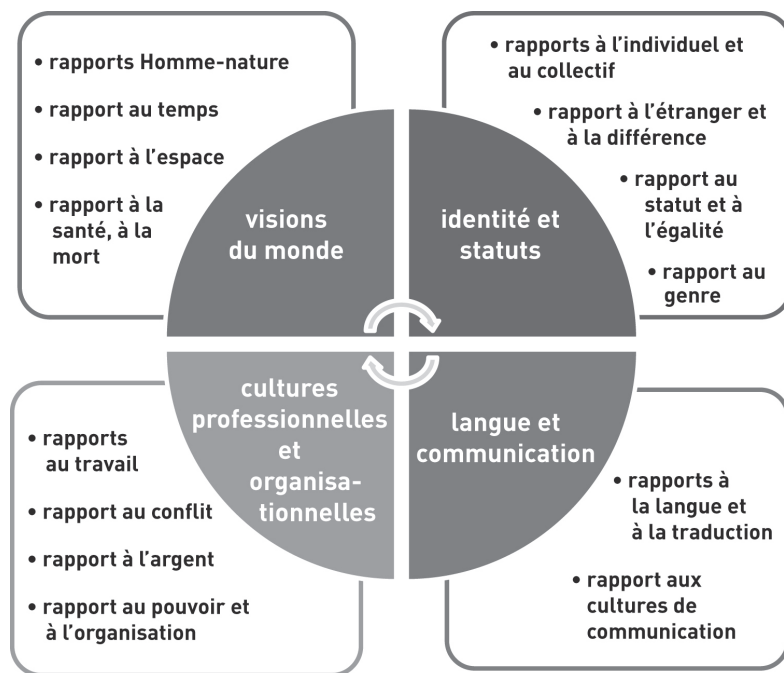
# **L'outil « Culturoscope » :**

## **Grille d'analyse des contextes, des représentations et des pratiques socioculturelles**

---



La grille présentée ici détaille les 15 thèmes-clés (correspondant aux 15 chapitres) et leurs 130 questions. Chacune de ces questions renvoie aux pages concernées du livre.



Cette grille n'est en aucun cas un *questionnaire*. Elle constitue plutôt une tentative de structuration des thèmes sur lesquels, en situation d'expatriation ou de travail en milieu multiculturel, nous sommes amenés à nous pencher, ainsi qu'un cadre pour dialoguer avec des médiateurs interculturels ou pour organiser l'échange d'expérience.

Enfin, la grille ne saurait faire l'économie de la prudence que nous avons déjà suggérée en introduction pour éviter les réflexes culturalistes et les généralisations par pays : avant d'attaquer chacune de ces questions ou de les utiliser comme critères d'analyse, des précautions doivent être prises et des déclinaisons doivent être effectuées :

- des *précautions* : sommes-nous, avec cette question, dans l'ordre du purement culturel ? La question évoquée n'est-elle pas en fait d'ordre socio-économique, ou ne relève-t-elle pas de l'organisation politique et réglementaire du pays concerné ?

- des *déclinaisons* : de quelle région, de quel groupe humain parle-t-on ? La question concerne-t-elle le secteur privé, le secteur public, le tiers secteur ? Parle-t-on d'urbains, de ruraux, d'hommes, de femmes, de jeunes, de seniors ? Et comment décline-t-on la question par rapport à notre propre univers ?