



HAL
open science

La prise de conscience des différences interculturelles

Elisabeth Crosnier

► **To cite this version:**

Elisabeth Crosnier. La prise de conscience des différences interculturelles: applications dans les activités internationales. Les Après-midi de LAIRDIL, 2005, La communication interculturelle, 13, pp.13-44. hal-04051854

HAL Id: hal-04051854

<https://ut3-toulouseinp.hal.science/hal-04051854>

Submitted on 30 Mar 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Elisabeth Crosnier

Maîtresse de Conférences

UFR de Langues, LAIRDIL, Toulouse III

La prise de conscience des différences interculturelles: applications dans les activités internationales

Introduction

L'objectif de cet article sur les *différences interculturelles* est double. Il s'agit d'abord de montrer que les êtres humains n'ont pas tous la même perception de notions qui semblent pourtant universelles, qu'ils réagissent différemment face à des situations identiques, parfois même de manière inattendue et que quelques aspects peuvent être déterminants pour la bonne conduite des relations entre les personnes tant sur le plan professionnel qu'au quotidien. Je mettrai l'accent sur cette diversité, sur la complexité de la communication lorsque les modes de pensée et les comportements divergent mais également sur la difficulté de trouver des solutions satisfaisantes pour tous les protagonistes. J'insisterai également sur l'importance de la prise de conscience et l'ouverture d'esprit nécessaire à toute personne qui se trouve confrontée à l'expatriation, quelles que soient la durée et la raison. Ceci annonce le deuxième objectif, à savoir apporter une aide aux personnes susceptibles de vivre dans un environnement culturel autre que celui qui leur est familier. Comme il est plutôt délicat de parler de formation à l'interculturalité et d'enseigner cette compétence, je proposerai une initiation par le biais de situations concrètes et d'illustrations. Il faut cependant garder à l'esprit qu'il n'est pas question de fournir une liste exhaustive des choses qui se font dans telle ou telle société – il existe des manuels appropriés – mais d'attirer l'attention et d'alerter, d'éveiller la curiosité et la prudence et, enfin, d'inciter les personnes concernées à faire leurs propres investigations en fonction de leurs besoins.

Culture et interculturalité

Je commencerai cet exposé en rappelant quelques idées générales. La culture donne lieu à de multiples définitions et interprétations. De nombreux ouvrages portent sur ce thème, auxquels le lecteur intéressé pourra se référer. Nous retiendrons seulement l'une d'entre elles car elle servira notre propos puisque nous considérerons avant tout des comportements. Dans son livre *Mind your Manners*, John Mole la définit ainsi "The Way We Do Things Round Here" (1990: 160-162). Il faut comprendre: comment cela se passe par ici, globalement les us et coutumes, les modes de vie, à l'échelle du pays, de la région, de la communauté. Cette définition met l'accent sur les actions, mais il faut également envisager les modes de pensée et les idées qui sous-tendent ces

actions, que Mole pourtant n'exclut pas. Elle semble donc quelque peu incomplète dans sa formulation. Faut-il alors supposer que l'approche anglo-saxonne mise essentiellement sur le "faire"? Ce début de réflexion montre déjà combien il est difficile d'appréhender le thème de la culture d'une manière globale. Lorsqu'on rapproche les diverses cultures, on se retrouve face à une nouvelle problématique qui se nomme interculturelité.

Parler de l'interculturelité est un exercice assez périlleux tant le sujet est vaste, les applications nombreuses et les approches parfois controversées. Il est *passionnant* car il est à la fois motivant et délicat.

Il est *motivant* du fait de la dynamique qui le caractérise, dans le sens où les situations se modifient et évoluent continuellement, les sociétés bougent rapidement, les métissages sont fréquents surtout depuis la multiplication des échanges internationaux: entreprises mondiales, laboratoires internationaux, voyages, etc. Mais cette dynamique constitue aussi un obstacle. Le rythme s'accélère et la réalité n'est jamais figée pendant une longue période, ce qui la rend d'ailleurs difficilement mesurable. Ce qui caractérise la période actuelle est l'absence de permanence et ceci entraîne l'impossibilité de positionner les faits avancés dans la durée.

Il est *délicat* car il mène sur une pente glissante. Effectivement la généralisation, la catégorisation ou la bipolarisation et enfin la manière de traiter les clichés représentent autant de pièges à éviter.

Il faut également considérer une nouvelle manière de penser, suite à la mondialisation: les étudiants qui abordent l'interculturelité dans le cadre de leurs études partent souvent du principe que les différences s'effacent, que tout se nivelle ou s'uniformise par le biais d'une sorte de grande fraternité où tout le monde utilise le même langage, adopte les mêmes habitudes et les mêmes manières d'envisager les situations. Le phénomène se remarque particulièrement chez les étudiants qui suivent des formations orientées vers les affaires internationales. Ils ont tendance à occulter la face cachée des choses, des formes plus insidieuses et plus complexes, à effacer les différences culturelles au niveau des régions, puis des nations. Il en est de même pour les comportements des hommes et des femmes variant à l'intérieur d'une même culture. Il est souvent rapporté que les femmes chefs d'entreprise n'ont pas les mêmes attitudes ni les mêmes stratégies que les hommes lorsqu'on ne leur impose pas de modèle. En outre, pour un grand nombre de ces étudiants, l'interculturelité signifie la rencontre harmonieuse des comportements, ce qui les amène à remettre en question le bien-fondé d'une réflexion sur le sujet. Enfin, il faut mentionner que leurs référents proviennent majoritairement de cultures dominantes au détriment de cultures dites "inférieures". Par conséquent, la prudence s'impose lorsque l'on aborde le sujet avec eux.

On se réfère à sa propre culture au niveau familial, éducatif, professionnel, social, contextuel, historique, politique et religieux. À ces éléments s'ajoute le tempérament de chaque individu et sa propre expérience. C'est là où se situe la

difficulté de déterminer une culture propre, en incluant la notion de ce qui est juste ou non, supérieur ou inférieur, ce qui peut amener à la critique ou au mépris. Il y a le visible, ce qui apparaît en surface, le connu aisément repérable comme l'alimentation, les fêtes, les horaires, aspects qui sont d'ailleurs souvent vécus comme éléments d'exotisme et de dépaysement, même s'ils sont parfois dérangeants. Puis ensuite, il y a l'invisible, quelque chose de plus sournois, qui est enfoui en chaque personne, ce que l'on n'a pas évalué ni extériorisé et qui constitue la pierre d'achoppement, surtout lorsqu'on confronte culture et interculturalité.

Aborder une nouvelle culture implique un minimum de préparation, c'est-à-dire être disposé à appréhender les différences avec tolérance et flexibilité, à s'exposer et à comprendre des systèmes nouveaux, voire une organisation différente des modes de fonctionnement, et savoir qu'il peut y avoir des solutions différentes aux problèmes communs. L'être humain a des standards communs, par exemple lorsqu'il s'agit de la survie, des besoins primaires, des notions d'évolution dans la société, en référence à la pyramide de Maslow¹ mais chacun apportera ses propres réponses. Cela implique également une certaine prudence par rapport à ce qui relève de l'émotionnel, du viscéral et de ce qui est profondément enfoui dans l'inconscient, afin de surmonter, ou partiellement maîtriser, ses réticences. C'est enfin s'interroger sur son attitude face aux clichés, question qui sera abordée à la fin de cet article. En d'autres termes, il faudra s'interroger sur son aptitude à gérer la phase de comparaison entre les éléments familiers et l'inconnu.

Deux domaines doivent être envisagés et clairement différenciés: en premier lieu le contexte professionnel, où plusieurs options sont possibles, selon l'acceptation ou le refus de consensus et le degré d'adaptation des dirigeants à un personnel multiculturel, puis la vie au quotidien où la culture locale s'impose. En effet, la question pour les personnes confrontées à ces situations est alors de savoir si elles doivent se forcer ou si elles sont naturellement aptes à se faire violence pour pouvoir intégrer les modes locaux, si elles doivent et peuvent modifier leurs comportements et dans quelle mesure, conserver leurs propres repères ou plutôt trouver des solutions intermédiaires. La recette n'est pas dictée à l'avance et de nombreux paramètres vont intervenir, ce qui entraîne la multiplicité des cas.

Tout le monde est unanime pour dire que les compétences professionnelles ne suffisent plus à réussir dans les échanges, à signer des contrats ou à communiquer avec succès. Certes, dans la société actuelle, on reconnaît aisément l'existence de la culture d'entreprise et de la discipline (exemples IBM,

¹ La pyramide de Maslow est utilisée comme référence dans les recherches d'emplois. Elle comporte cinq niveaux. Elle mentionne d'abord les besoins physiques primaires tels que l'accès à l'abri, la nourriture, le sommeil et la chaleur, puis les besoins de sécurité, ensuite l'appartenance à une communauté, puis le respect de soi et des autres et enfin la réalisation de soi-même pour le dernier niveau.

Dell, les scientifiques, les informaticiens, les négociateurs internationaux, les juristes). Cependant, il est maintenant admis que ces paramètres seuls ne permettent pas aux esprits de se rencontrer et de mettre les interlocuteurs sur la même longueur d'ondes. Du fait de la fréquence des brassages et des cas d'exposition à des influences diverses, de nouveaux éléments interviennent, avec la multiplicité des situations où se rencontrent cultures locales, systèmes politiques et religieux, cultures d'entreprise, cultures de disciplines, auxquels s'ajoute enfin la culture de chaque individu. Quels sont les points communs entre trois cadres amenés à concevoir un projet ensemble, par exemple un Indien, un Américain et un Français? Comment pourront-ils trouver un terrain d'entente? Quelques échecs, dus en partie au manque de considération pour cette dimension interculturelle et à la négation des paramètres mentionnés, confirment ce propos, notamment Eurodisney, Marks & Spencer en France, les difficultés d'Ikea pour s'implanter dans certaines régions, le manque d'adhésion au système américain de *Citation Index*, de référence dans *Current Contents* et de bibliographie pour les scientifiques français.

Publics concernés par l'interculturalité

Les raisons qui incitent à la mobilité sont, à première vue, essentiellement professionnelles. On a toutefois tendance à oublier le côté relationnel dans la vie quotidienne ainsi que dans le contexte touristique.

Les personnes concernées sont celles qui vivent et travaillent pendant une période plus ou moins longue à l'extérieur de leur pays d'origine. Voici quelques exemples de situations.

Situations professionnelles

Sont impliquées les entreprises avec des activités internationales et des équipes multiculturelles: chantier de construction en Arabie Saoudite, implantation de vignes et fabrication de vin en Chine, projets d'informatique américains en France, vente d'Airbus dans le monde, mais aussi des chefs d'orchestre et des musiciens, des équipes de tournage de films avec des techniciens et des habitants locaux, des diplomates, des représentants des services juridiques, des ONG, des traducteurs et interprètes. La liste s'allonge en permanence.

Situations de la vie quotidienne

Elles impliquent les relations avec les populations locales dans le cadre de la vie quotidienne. Même si les enjeux des relations avec les populations locales sont de nature différente, la réussite est tout aussi capitale et les obstacles demeurent. L'intégration des familles dans la société du pays d'accueil n'est pas automatique et elle nécessite un réel travail préalable. Il faut également considérer la vie dans les sociétés pluriethniques ou plurielles avec des

différences tangibles, telles que le Canada franco-anglais ou l’Afrique du sud. Que penser de la Chine, elle-même multiculturelle, qui s’ouvre aux entreprises étrangères, où la culture traditionnelle est confrontée à la culture occidentale et aux milieux professionnels majoritairement américains?

Situations sur le plan touristique

Le tourisme éthique, encore très négligé, peut être considéré comme autre motivation. Ceci concerne les personnes qui partent à la découverte des peuples avec un regard différent de celui du simple consommateur. En effet, la réussite d’un voyage, vu sous cet angle, dépend de la qualité de l’échange avec les populations locales et de la manière d’appréhender et de respecter leur mode de vie. Par exemple, le touriste blanc pensera que porter un “boubou” peut être interprété comme une offense.

Historique et références

Pour ce travail, les références aux pionniers sur le sujet sont incontournables. Mentionner les étapes de la recherche sur l’interculturalité serait inapproprié ici; en revanche, il faut rappeler l’impact des travaux de quelques grands précurseurs, notamment les ouvrages de Hall aux USA, qui ont donné les grandes tendances. Ils ont contribué à ouvrir des pistes d’investigation extraordinaires et éveillé la prise de conscience sur l’interculturalité. C’est pourquoi il faut considérer les résultats de leur réflexion comme point de départ fondamental, bien qu’ils fassent l’objet de critiques et même si leurs propos ne peuvent pas être perçus comme des vérités posées de manière définitive. Les Américains ont été les plus prolifiques dans le domaine. En Europe, Hofstède et Trompenaars ont également contribué à l’évolution de la recherche en établissant des typologies des cultures à partir d’enquêtes de grande envergure, des échelles et des indices de valeurs par pays. Depuis, de nombreux ouvrages et articles ont été publiés: ouvrages universitaires, assez théoriques sur les notions d’identités, d’ethnologie, d’anthropologie, de psychologie et de religions. En France, l’équipe d’Iribarne demeure la plus productive, en particulier sur les thèmes liés à la vie professionnelle dans un contexte international (Chevrier). Actuellement, c’est ce sujet qui suscite le plus grand intérêt et la littérature sur le management des équipes multiculturelles est abondante. Toutefois, on remarque que ce sont essentiellement les pays économiquement forts implantés dans des pays en voie de développement, et les auteurs de ces mêmes pays, qui se sentent concernés.

Pistes de recherche

Il reste encore beaucoup à explorer, non seulement d'un point de vue théorique, comme le font de nombreuses universités américaines qui multiplient les formations sur les *cultural studies* de manière inflationniste, mais dans la réalité et la vie pratique.

- La connaissance des cultures dépendantes de nations dominantes demeure insuffisante. Le champ est quasiment vierge. Actuellement, les pays économiquement forts ayant largement tendance à imposer leurs critères, l'impact du métissage est plutôt mesuré de manière unilatérale.

- La confrontation de deux niveaux de cultures dans les pays émergents est une réalité qui risque de s'amplifier. Les fortes modifications dues aux délocalisations des entreprises des pays occidentaux riches vers des pays à faible développement et aux nouvelles formes d'économie vont inévitablement changer le paysage actuel et donner naissance à des comportements inattendus. Il serait pertinent de s'intéresser à cette nouvelle donne qui va perturber les fonctionnements traditionnels en place.

- La position des femmes dans le monde professionnel mérite également d'être étudiée, notamment les questions du statut, du comportement physique, de la possibilité de prendre des décisions et d'assumer des responsabilités, (*empowerment*) donnée aux femmes mais laquelle est probablement calquée sur le modèle masculin ou selon les diktats masculins. Il y a dix ans, Mole ne voyait pas de différence entre les sexes au sein des entreprises, alors qu'actuellement nombreux sont les cadres qui avancent le contraire sans toutefois pouvoir clarifier les situations. Il est dit qu'en France les femmes pratiquent un type de direction et de prise de responsabilité spécifique. Un cas mérite d'être mentionné, lequel dénonce la réaction soulevée par la montée en puissance des femmes à la tête d'entreprises aux USA. La pédégère de HP vient d'être remerciée par son conseil d'administration masculin suite à ses prises de décision, à de mauvaises performances sur un trimestre et de mauvais résultats en bourse (fief masculin). C'est pourtant la même personne qui a été sacrée femme d'affaires de l'année par *Fortune* pendant six années consécutives. Autant de sujets à approfondir. La différenciation hommes/femmes et culture dominante/dominée dans la vie professionnelle demeure un sujet tabou à explorer, bien que le thème de la femme soit abordé dans les études sur le *gender* aux USA.

On voit donc que l'interculturalité demeure un champ d'investigation plein de dynamisme et qu'il existe encore des thèmes nouveaux ou peu explorés.

Méthodologie et objectifs

Dans cette pléthore d'écrits, le formateur doit effectuer des choix et adopter les options les plus appropriées en vue de l'objectif fixé. C'est alors s'exposer à la critique, tant les débats sont nombreux sur une question aussi délicate et multiforme, mais il ne peut pas échapper à cette prise de risque.

Dans cette étude, j'ai pris en considération les éléments d'information les plus propices à fournir une aide aux intéressés lorsqu'ils sont confrontés à des situations concrètes. À partir des travaux précédents, j'ai opté pour une approche qui combine les notions, les interprétations et leurs applications dans la réalité professionnelle et quotidienne, et j'ai illustré mon propos au moyen d'expériences vécues. Celle-ci est discutable puisqu'elle est ciblée et incomplète; elle n'exclut évidemment pas des points de vue différents.

J'ai choisi d'aborder quelques notions universelles, abstraites, normalement vécues par tous, quels que soient le contexte, le pays ou l'identité, mais traitées différemment au quotidien, telles que le temps, l'espace, la hiérarchie et le statut, le statut de l'individu au sein de la communauté et enfin le domaine de l'émotionnel. Elles jouent un rôle essentiel dans la réussite des échanges et, en outre, elles sont interdépendantes comme on le verra tout le long de cet article, c'est-à-dire qu'aucun élément ne peut être isolé des autres composantes. Il est parfois difficile d'imaginer les conflits, les malentendus, et les échecs qu'elles peuvent engendrer. Les anecdotes et les expériences personnelles ou relatées directement ont pour seul but d'apporter une touche plus concrète à une réflexion qui pourrait être perçue comme trop théorique.

J'essaierai de présenter quelques différences visibles se traduisant par des comportements assez opposés, tout en évitant de généraliser, d'être catégorique ou de considérer des cas particuliers comme étant représentatifs d'une société. Comme cela a été annoncé précédemment, l'objectif consiste à sensibiliser sans fournir de recettes prêtes à l'emploi, à éveiller le désir d'investigation sur des aspects spécifiques, à préparer le terrain en quelque sorte. Ensuite chacun fera son expérience sur le tas et apportera ses propres réponses en fonction des situations. Les cas de figures et les exemples présentés visent à montrer le rôle de l'interculturalité dans les relations internationales.

Les grandes entreprises proposent maintenant à leurs cadres des modules plus ou moins complets sur l'interculturel. Les étudiants en management voient ce sujet intégré dans leur formation et les manuels récents d'anglais des affaires traitent la question. Ceci montre combien le propos est en vogue. Toutefois la prudence s'impose car les risques de dérives sont réels: simplification réductrice, discrimination raciale, condescendance excessive ou démagogie, peur de trop ou de ne pas respecter le "politiquement correct" et, enfin, les clichés qui feront l'objet de la dernière partie. Il est vrai qu'il est tentant d'avancer avec certitude ce qui se fait aux USA, en France ou au Japon, ou bien aisé de tenir des propos faussement bienveillants sur un pays dit "pauvre". Et

nous avons tous tendance à dire que les Américains sont agressifs en négociation, que les Italiens sont expansifs, les Norvégiens introvertis et les Africains corrompus en affaires. Ce serait faire abstraction du fait que la culture d'un pays résulte souvent de la somme des cultures qui l'ont constituée au cours des années, voire des siècles et qu'elle présente donc des signes forts, distinctifs, combinés à d'autres éléments. Ce serait également faire abstraction des récents métissages et des variantes: les entreprises internationales s'adaptent plus ou moins aux réalités locales, elles ont des équipes multiculturelles ou prétendues telles à l'image de la British American Tobacco (BAT) en Afrique, où les dirigeants anglo-saxons embauchent des employés locaux pour les tâches subalternes. C'est pourquoi il est plus juste de mettre en avant quelques grandes orientations avec leurs signes distinctifs d'un point de vue quantitatif.

Exemple de situation: une jeune femme italienne et son conjoint, qui est moitié turc moitié français et qui a déjà travaillé en Allemagne. Ils sont actuellement employés sur un segment² italien chez Dell Informatique à Montpellier, entreprise américaine implantée en France. Voici un exemple de brassage de cultures. Dell illustre parfaitement ce nouveau type d'entreprise internationale confrontée à l'interculturel. L'avenir dira si sa gestion est réussie.

Pour résumer ce qui vient d'être dit, on peut garder en mémoire les points essentiels suivants.

- Les caractéristiques sont mentionnées comme reflétant les comportements d'un nombre élevé de personnes, par conséquent le sujet est traité en considérant le degré plutôt que la norme; les degrés sont susceptibles de se modifier au cours des années. Les cas concrets de situations sont vrais à un moment donné.
- Les exemples visent à illustrer et à ancrer les thèmes dans la réalité.

Temps

Le premier point porte sur le temps qui, bien que partagé par tous, peut être vécu et appliqué différemment selon les cultures. Les résultats théoriques des recherches effectuées précédemment ont été utilisés comme point de départ et transposés à la réalité de la vie pratique. Au premier abord, il est difficile d'imaginer comment le temps peut être une notion aussi sujette à malentendus, conflits et obstacles à la réussite, tant dans les activités professionnelles que dans le cadre de la socialisation et de l'intégration dans une société étrangère. Voici quelques exemples.

² Terme technique en matière de commerce désignant un ensemble de marchés dans divers secteurs commerciaux.

Gestion du temps, ordonnancement des actions

Les auteurs mentionnés précédemment comme références opposent les deux notions suivantes: *monochrome* et *polychrone* (*monochronic* et *polychronic*) Que signifient ces différences? *Monochrome* veut dire qu'on ne fait qu'une chose, alors que *polychrone* veut dire qu'on fait plusieurs choses à la fois et dans une durée variable selon les besoins. Cette définition bipolaire est délicate à aborder dans la réalité où une telle dichotomie n'existe pas de manière aussi nette. On peut également rétorquer que la perception du temps est une question de personnalité plutôt que de culture collective. Il ne faut pas se méprendre sur ces définitions. Il ne s'agit pas de croire que certaines personnes ne sont pas capables de faire plusieurs choses simultanément mais plutôt qu'elles préfèrent se concentrer essentiellement sur un point. Si l'on considère l'application au quotidien, que cela implique-t-il? Ceci signifie qu'il y a plus ou moins superposition des actions ou des activités mentales sur la ligne du temps avec une séparation variable entre le passé, le présent et le futur. La réalité s'étale sur une tranche de temps plus ou moins longue. Dans une culture monochrome, le temps sera plus linéaire, les actions ou les idées se succèdent et la continuité est plutôt de rigueur. Il est dit que, traditionnellement, les USA entrent dans cette catégorie. Dans une culture polychrone, on effectue des va-et-vient et des interférences entre les idées ou les actions et on accepte des ruptures. Les cultures méditerranéennes suivraient plutôt ces tendances. En réalité, comparer les différentes histoires, la vitesse avec laquelle sont intervenus les divers événements au cours des siècles, leur déroulement et l'essor économique permet de comprendre aisément les différences de perception du temps et d'explicitier les attitudes.

Cas 1: La réunion de travail

L'ordre du jour établi sera suivi ou non dans sa chronologie. Les participants traiteront un point après l'autre et rien ne viendra troubler cet ordre, ou bien ils remettront en question la chronologie. Certains seront indisposés par ces perturbations. Il y a un ordre établi pour les uns; pour les autres il devrait y avoir davantage de souplesse et de flexibilité. La relation au présent, passé et futur n'est pas appréhendée de la même manière: la ligne du temps pourrait être schématisée par le biais d'une ligne droite ou de zigzags. Le mode de vie actuel tend toutefois à orienter les personnes de plus en plus vers la polychronie en ce qui concerne le chevauchement des centres d'intérêt et vers la monochronie pour la compression du temps.

Pour comprendre ce phénomène, il faut étudier la relation avec le passé, le présent et le futur. Une culture au passé fort comme la France y fera toujours référence. Les cultures plus ancrées dans l'instant présent et le futur proche, avec une coupure plus nette par rapport au passé, induiront un comportement différent.

Exemple: Selon les intervenants, les réunions à l'Aérospatiale de Toulouse où se regroupent des Français, des Anglo-saxons et des Allemands illustrent ce propos. Le respect strict de l'ordre des points à traiter peut se révéler aisé ou quasiment impossible.

Cas 2: L'écriture des articles ou des lettres

Les articles de presse ou les lettres de motivation des étudiants offrent un autre exemple: historique, contexte, passé, présent, futur, connu et nouveau, sont plus ou moins mêlés. Les temps se superposent, ce qui va engendrer des variations quant à la présentation des idées et à l'orientation vers l'innovation. Ceci est en partie dû à l'héritage, à l'histoire, voire à la formation scolaire. Par exemple, les Français introduisent progressivement le contexte (passé) avant d'arriver au point essentiel, selon un schéma en forme d'entonnoir. J'ai pu vérifier ce fait notamment au travers des lettres de candidature à des stages ou à des emplois rédigées par des étudiants en LEA provenant de tous horizons. L'empreinte culturelle collective demeure forte en dépit des individualités.

La perception du temps influe également sur les évolutions de carrière et la rapidité des promotions: évaluation à court terme chez les personnes monochrones (résultats attendus dans des délais brefs) et à plus long terme chez les personnes polychrones (attendre les résultats avec une vision plus globale). Il en résulte des comportements en fonction de la tradition ainsi que du goût pour le changement.

La linéarité du temps et les ruptures peuvent être également vécues différemment.

Cas 3: Interruptions ou non dans les réunions

Dans certaines cultures, des intervenants extérieurs peuvent venir interrompre la réunion (secrétaire) ou au contraire il est impossible d'entrer dans le lieu de réunion ni même d'entraver son déroulement, par exemple en répondant au téléphone. Certains participants seront agacés; en revanche, d'autres trouveront cela normal et n'émettront aucune opposition.

Cas 4: Réunion de travail pendant le repas

Dans les sociétés à tendance polychrone, en France notamment, de nombreuses affaires se traitent actuellement au cours d'un bon repas au restaurant. La tendance est identique dans les pays du Maghreb car il s'agit d'un signe de convivialité considéré comme indispensable. Au contraire, les Allemands séparent vie publique et vie privée: ils rencontrent leurs homologues pendant les heures de travail et la pause pour le déjeuner est de courte durée afin d'éviter la perte de temps. Donc proposer une séance de travail au restaurant pour traiter d'affaires importantes, *work over lunch*, est considéré comme une "gaffe" surtout si, de surcroît, la durée d'interruption est de deux heures. Les Américains, pourtant qualifiés comme étant plutôt monochrones, mangent et

travaillent en même temps, essentiellement motivés par le gain de temps. C'est la preuve qu'il ne faut pas imposer d'étiquettes de manière trop hâtive. Il faut également être vigilant quant à l'utilisation du téléphone pendant la pause repas. Chacun devra donc prévoir son organisation de travail en fonction de la situation.

Cas 5: Longueur des délais

Quand le temps imparti est consacré à une seule idée, on peut s'attendre à un délai court entre deux tâches (une réunion et un résultat). Aussi un temps de réaction court entraîne la possibilité de profiter d'une opportunité intéressante car aucune autre idée ne vient parasiter l'attention: il y a alors détachement par rapport au passé, aux traditions et aux engagements précédents. Il est demandé dans les entreprises d'écrire des rapports réguliers, à court terme dans les cultures monochrones, comme souvent aux USA (*quarterly report*) et à plus long terme dans les cultures polychrones afin de donner aux rédacteurs le temps nécessaire à la réflexion et à une vision globale. Dans une culture polychrone, l'intérêt portera sur plusieurs choses en parallèle donc le délai entre deux tâches risque d'être plus long. Cela implique également un ralentissement du processus de prise de décision et une flexibilité moindre lorsqu'il s'agit de répondre aux occasions qui se présentent: temps de réflexion, considération de l'antériorité, passé, incidences sur le futur et chevauchement des temps.

Cas 6: Femmes par rapport au temps

On dit que les femmes sont plus polychrones car elles ont davantage l'habitude de gérer plusieurs activités à la fois (tâches professionnelles, ménagères, enfants, socialisation) et, de ce fait, de fonctionner dans un cadre de temps élastique. Le caractère monochrome serait plus masculin. Ce thème mérite d'être étudié en profondeur. On peut se demander si les femmes d'affaires dans les grandes entreprises sont soumises à des pressions moindres que leurs homologues masculins.

En conclusion, une journée de travail se présentera différemment selon la perception du temps et des conflits peuvent ainsi naître de ces différentes approches. Les uns attendent, les autres sont pressés et impatientes, les uns évaluent les résultats, l'avancée ponctuelle et la dernière performance (présent), les autres évaluent davantage l'évolution, l'ensemble des compétences et les résultats dans leur globalité (passé + présent). Ceci s'entrecroise avec les notions de hiérarchie, de société à tendance collective ou individualiste, comme on le verra par la suite.

Les variations indiquées dans cette partie sont résumées dans le tableau suivant.

Culture monochrone	Culture polychrone
Un point de focalisation, chronologie.	Plusieurs points de focalisation simultanés, possibilité d'interruption, ruptures.
Séquentiel.	Synchronisé.
Emploi du temps serré.	Emploi du temps flexible, approximatif, élastique.
Temps mesurable et relations dépendent de l'ordre du jour.	L'ordre du jour dépend du relationnel.
Court terme.	Long terme. On ne sait pas ce qui arrivera.
Ponctualité.	Plus ou moins ponctuel, moins cadré.
Respect de délais courts et prévisions depuis le début jusqu'à la fin du processus.	Délais plus longs, place à l'inattendu, l'improvisé.
Rigidité dans l'organisation du processus, notion de <i>process</i> aux USA.	Processus modifiable à tout moment, ouvert à la créativité, l'émotionnel.
Travail dans un environnement régulier, bonnes conditions, régularité du suivi.	Travail dans un environnement plus chaotique et moins régulier.
Approche plus professionnelle.	Part importante du relationnel.

Il y a des environnements où les approches s'entrecroisent, où il y a interaction des diverses tendances, d'où la nécessité de moduler et d'insister sur les degrés. En outre, l'influence du contexte et le profil d'entreprise constituent des paramètres à prendre en considération.

Autres différences: horaires de fonctionnement, de rendez-vous, horaires de travail/loisirs, rythme de travail, de prise de parole, ponctualité

Je citerai ici quelques exemples de situations qui illustrent combien la vie au quotidien est soumise à ces règles ancrées dans la culture.

Les influences du mode de vie, un passé plus rural ou plus citadin, les horaires de la vie quotidienne, les notions de fêtes, les pratiques religieuses, les délais tacitement acceptés ou non, auront des répercussions dans la vie professionnelle et quotidienne (pays méditerranéens/nordiques ou anglo-saxons, Allemagne, Japon par exemple). Les invitations et les appels téléphoniques donnent lieu à des malentendus qui gâchent rapidement la qualité relationnelle.

Cas 1: Durée des actions et leur agencement

- La longueur et le temps d'attente dans une file (ceci fait aussi référence à l'espace): anarchie ou ordre.

- L'échange des cartes professionnelles qui s'effectue au début ou à la fin de la rencontre. Les deux interlocuteurs ne seront pas prêts à donner leur carte en même temps. La situation peut devenir embarrassante.
- Il faut essayer de téléphoner à un partenaire pendant la coupure du déjeuner (français) ou en début d'après-midi (Espagne) pour réaliser combien il est aisé de rater un rendez-vous important, malgré l'usage du téléphone portable. Il en va de même pour les heures complémentaires effectuées le soir, selon le rythme de vie dans chaque pays.

Exemple 1: ARTE a dû surmonter d'importantes difficultés afin d'harmoniser les horaires des programmes en *prime time*.

Exemple 2: À l'entreprise internationale European Aeronautic Defence and Space (EADS), dont une filiale est basée à Munich, il a fallu mobiliser les bus d'entreprise entre 6h le matin et 19h le soir car les Allemands, les Espagnols et les Français n'avaient pas le même horaire de travail. C'est un exemple de situation où l'entreprise a souhaité respecter les rythmes de vie de tous. En revanche, elle a fixé le temps de pause déjeuner à 42 minutes, ce qui ne posait pas de problème aux Allemands alors que les méditerranéens n'étaient pas satisfaits d'une coupure aussi courte.

Exemple 3: Un étudiant français employé par une ONG implantée en Égypte se plaignait de la lenteur des gens qui ne sont pas habitués à travailler dans l'urgence ni sous pression, malgré la situation et la nécessité d'aborder plusieurs fronts simultanément. Il a dû s'adapter à la grande élasticité du temps qui, malheureusement pour une ONG, engendrait une certaine inefficacité.

Par conséquent, il est fortement recommandé de connaître les variations d'horaires. Ensuite, la politique d'entreprise choisira sa ligne de conduite en fonction de son degré d'adaptation à un personnel multiculturel.

Cas 2: Rythme de la prise de parole

On notera plusieurs cas de figure selon les cultures, qui reflètent le respect des interlocuteurs, leur enthousiasme, la preuve que l'on connaît le sujet, l'envie d'anticiper, etc.

- Alternance dans les interventions orales. Rythme de prise de parole: les interlocuteurs attendent leur tour = régularité.
- Tendance plutôt méditerranéenne: les interlocuteurs coupent la parole, ils anticipent en terminant parfois les phrases, les interventions se chevauchent = rapidité et rythme parfois chaotique.
- Asiatiques: alternance avec brève pause entre deux interventions, temps de réflexion, respect de l'autre = lenteur.

Mais cela dépend aussi du tempérament des interlocuteurs et des influences auxquelles ils ont été soumis. Dans certains cas, un travail de préparation est imposé aux intervenants afin d'éviter quelques impairs préjudiciables.

Cas 3: Ponctualité

Certaines sociétés, telles que l'Allemagne et les pays d'Europe du nord en général, apprécient la grande ponctualité. En cas de retard, il est souhaitable de prévenir par téléphone. Ceci est une pratique courante aux USA. Dans d'autres cultures, il est plutôt de bon ton d'avoir un léger retard, voire davantage si le statut est élevé car cela montre que le *boss* est très occupé. Cette remarque fait référence à la notion de hiérarchie.

Espace et territoire

L'espace est également une notion appréhendée différemment, susceptible de provoquer des conflits, tant dans la vie quotidienne que professionnelle. Même si l'évolution du paysage économique entraîne des modifications dans les comportements, on peut encore vérifier quelques grandes tendances.

Espace physique

Cette notion est souvent liée à la dimension du territoire et au système d'occupation et de répartition dans cet espace. Les USA, pays aux larges dimensions où la place ne fait pas défaut, privilégient un espace relativement grand entre les personnes et la disparition progressive de la notion de communauté encourage le respect de la distance physique entre les interlocuteurs. Il n'est pas rare de constater un mouvement de recul de la part de l'interlocuteur américain. En revanche, dans les pays méditerranéens où les espaces sont plus restreints, les interlocuteurs recherchent la proximité. La vie communautaire, comme par exemple dans les pays africains, et l'importance de la dimension affective favorisent le rapprochement. Le Japon est un exemple intéressant: ce pays, à l'espace pourtant restreint, conserve un goût marqué pour l'espace entre les éléments (espaces vides dans la peinture ou l'art du jardin) et une grande distance entre les interlocuteurs. Ceci montre la nécessité de comprendre un mode de vie dans sa globalité.

Cas 1: Aménagement du bureau, espace de travail

La perception de l'espace s'applique dans l'organisation des bureaux et varie selon le sentiment d'intimité, de bulle, l'appropriation du territoire et le besoin de dresser des barrières. Je donnerai quelques exemples de grandes tendances. Mais là encore, le milieu professionnel n'est pas homogène et les entreprises peuvent adopter des politiques particulières et moins représentatives.

Exemples:

- ALLEMAGNE: Bureaux individuels, espaces assez privés, comme pour la maison; peu de contact avec les collègues pour permettre une meilleure concentration et se protéger des intrusions extérieures, limite de territoire, distance

entre les personnes. Cette réduction du contact physique rend le transfert d'informations plus difficile.

- USA: Bureaux individuels en vue d'une meilleure concentration pour le travail mais les portes restent ouvertes afin de faciliter les échanges, ou bureaux collectifs mais avec une séparation pour préserver l'intimité. Même si le contact physique est réduit, les relations interpersonnelles et le transfert d'informations sont facilités. Il s'agit d'un système à tendance mixte où le privé et le public interfèrent. Il en est de même dans la vie quotidienne. Le visiteur étranger ne peut qu'être étonné lorsque ses hôtes l'invitent à aller se servir dans la cuisine.

- FRANCE: Bureaux souvent collectifs; large échange avec les collaborateurs, transfert d'informations facile, contact physique, embrassades, poignées de main, gestes. La distance est souvent perçue comme étant synonyme de froideur excessive. Ceci aura des influences sur les échanges verbaux, comme on le verra plus loin.

Comportement, espace physique – Distance réglementaire à respecter selon les contextes, convenances

Le contact physique direct, le toucher (prendre par l'épaule ou le bras, s'approcher pendant la conversation, ou la proximité dans les files d'attente et dans le métro) sont des éléments à considérer avec sérieux car ils relèvent du domaine de l'affectif et, par conséquent, ils peuvent provoquer des réactions viscérales spontanées et généralement préjudiciables. Dans certaines cultures, sentir les autres est peu apprécié alors que dans d'autres les personnes ont besoin de ce contact pour créer la relation. Les domaines du relationnel et de l'émotionnel sont indissociables comme dans les sociétés arabes, méditerranéennes et sud-américaines. Ces comportements ont été confirmés notamment par des étudiants marocains et libanais, une Équatorienne en poste en Équateur et une Portugaise en poste au Brésil. Il est impossible de généraliser, mais il est certain que dans le cadre des relations professionnelles, ces paramètres ne doivent pas être négligés.

L'importance du physique s'élargit et englobe: tout le langage du corps *body language*, gestes, non verbal, ce que Hall appelle le *silent language*, sourires, *proxemics*, c'est-à-dire les règles de proximité, parfums, odeurs, etc. Les odeurs corporelles sont susceptibles de gêner certaines personnes et ainsi d'entraver les échanges.

Le sens des signes varie également, ce qui peut surprendre à première vue. Je voudrais simplement mentionner une anecdote montrant la difficulté et la nécessité de connaître et d'interpréter les comportements pour réussir les échanges.

Exemple 1: un chercheur en robotique japonais venant rencontrer son homologue français à l'Institut des Sciences Appliquées de Toulouse (INSAT). J'étais l'interprète pour un sujet délicat et confidentiel. Le Japonais demeurait silencieux et distant; il se contentait de faire signe de la tête. Cela ne signifiait

pas qu'il était d'accord, mais seulement qu'il écoutait et qu'il suivait la conversation. Un tel comportement a déjà été relaté comme étant à l'origine d'échecs dans les relations professionnelles. Dans ce cas précis, le comportement physique indiquait également que ce chercheur, qui appartenait à un groupe, n'était pas en mesure de s'impliquer ni de prendre une décision à titre personnel, selon la tradition japonaise. Il devait en référer aux autres membres de l'équipe, point qui sera explicité dans les parties suivantes à propos du statut et de la notion de communauté. Le délai sera également plus long (référence au temps). On imagine aisément les malentendus possibles pour un interlocuteur non averti.

Exemple 2: un article, *To bise or not to bise*, relatait l'expérience vécue par Janette Griffiths, romancière britannique et hôtesse de l'air embauchée par une compagnie aérienne française, dans lequel elle décrivait les contacts le matin avec les embrassades et le nombre de bises; elle manifestait sa surprise et elle expliquait que ce phénomène ne lui était pas familier. Ce qui semble être une habitude pour des Français devient l'objet d'incompréhension ou cause de désagrément dans d'autres cultures.

Certains vont parler de froideur et de réserve, ils interpréteront la distance comme une preuve de supériorité; en revanche d'autres seront gênés par le toucher et une trop grande proximité. On retrouve ces situations dans les manifestations de socialisation telles que les cocktails ou les présentations en public. Les interlocuteurs doivent savoir dans quelle mesure ils peuvent s'approcher de leurs interlocuteurs. Les messages se transmettent également par le biais du non verbal. Il n'est pas rare de voir des étudiants ou des intervenants dans les réunions de travail rechercher le contact physique, selon la coutume de leurs pays. Nous avons l'exemple des hommes politiques lors de leurs voyages.

Incidences sur le contenu verbal

La question de la culture verbale mérite d'être mentionnée brièvement, notamment ce qui est appelé "contexte riche" ou "contexte pauvre", car elle est étroitement liée à la perception de l'espace mais également à la relation entre vie publique et vie privée, comme on le verra dans la partie suivante.

Un contexte riche signifie qu'une seule partie du message est dite, le reste provenant de l'ensemble des circonstances et de la connaissance des situations, ce qui sous-entend une part importante du non-dit et de l'implicite et la prise en considération des messages transmis non officiellement, par exemple dans les bureaux lorsqu'il y a proximité. On pense aux sociétés qui ont beaucoup d'échanges, qui communiquent régulièrement, qui sont curieuses de l'environnement personnel et professionnel. Les cultures de transmission orale, où règne la confiance, entrent dans cette catégorie. Ce sont généralement des sociétés communautaires où les domaines ne sont pas cloisonnés.

Un contexte pauvre signifie que toute l'information doit être donnée officiellement, sans avoir besoin d'informations extérieures. Le non-dit n'est pas

de rigueur. L'écrit sera alors prioritaire, d'où la nécessité de rédiger des rapports de réunions réguliers, afin de conserver des informations complètes et non transformées.

Pour citer un cas de différence caractéristique, les Allemands sont particulièrement perplexes face aux non-dits, aux métaphores et aux allusions non compréhensibles des Français dus à leur partage de l'espace et de l'échange régulier d'informations en contexte extraprofessionnel. Les Français sont agacés par la multitude d'informations et d'explications données par les Allemands alors qu'ils ont déjà compris ou qu'ils sont informés.

En conclusion, on peut dire que la perception de l'espace n'est pas neutre non plus, qu'elle peut être à l'origine de gêne et de malaise, mais également de sérieux malentendus.

Le tableau ci-dessous résume les deux tendances extrêmes.

Proximité	Distanciation
Espace physique réduit entre les êtres.	Espace physique plus ou moins grand, distance réglementaire.
Contact, contenu sensoriel.	Aucun contenu sensoriel, retenue.
Chaleureux mais peu pudique, gênant.	Froideur, synonyme de supériorité, déroutant.
Langage du corps expressif, gestuelle forte.	Gestuelle réduite.
Messages non verbaux doivent être interprétés, importance du non-dit.	Prépondérance des messages verbaux. Messages plutôt explicites.
Transmission des informations effectuée par tous les canaux et à tout moment.	Transmission des informations professionnelles en contexte de travail.
Interférences vie professionnelle et vie privée.	Séparation des contextes professionnel et privé.
Gain de temps au travail.	Temps plus long au travail.
Messages peu transparents et incomplets pour les adeptes de la distanciation.	Messages trop détaillés, informations inutiles, perte de temps pour les adeptes de la proximité.

Hiérarchie – Statut – Reconnaissance sociale

Cette autre notion est particulièrement importante et peut être également source de conflits tant dans la vie professionnelle que quotidienne. Même si les attitudes changent, au vu de l'actuelle révolte des jeunes cadres japonais par exemple, il faut rester prudent et attentif.

La manière dont les gens se font respecter et reconnaître dans un groupe, dans la société ou dans l'entreprise, varie selon les systèmes politiques et éducatifs, le passé religieux, les styles de direction et l'âge de l'entreprise et, enfin, le souci d'intégrer d'autres types de comportements. Il est souhaitable que toute personne amenée à travailler dans un autre pays s'informe sur de nombreux paramètres tels que, entre autres, le système de valeurs de celui-ci, son organisation politique et administrative, la politique de répartition des responsabilités, le fonctionnement d'un système centralisé ou non.

Distance hiérarchique forte (*high status*) et faible (*low status*) – Pouvoir de décision dans les réunions de travail et les phases de négociation.

Tout dépend du mode de hiérarchisation, du style de direction et de la gestion de l'autorité. Si on considère l'organigramme d'une entreprise sous la forme d'une pyramide, on observe que le schéma peut représenter une pyramide élevée constituée de toute une gamme de grades et d'échelons (*high status*) ou au contraire exposer une forme plus horizontale dans laquelle la distance entre la direction et les employés est faible (*low status*). Le mode dépend de la personnalité et de la volonté des dirigeants ainsi que du profil de l'entreprise. La possibilité de prise de décision lors des réunions et des négociations de contrats sera alors très variable en fonction des sociétés et de la culture d'entreprise.

Je citerai quelques cas de pays relativement représentatifs, tout en gardant en mémoire qu'il ne s'agit que de grandes tendances. Là encore, tout est question de degré.

Dans une culture où le statut est peu marqué, chacun à son niveau a le pouvoir de décider et de jouer un rôle actif. On parle beaucoup d'*empowerment* dans les milieux professionnels anglo-saxons, influencés par le protestantisme et une idéologie plutôt égalitaire. Actuellement, on peut même lire des ouvrages sur le lien entre le protestantisme et les affaires. Les femmes sont davantage reconnues et ont accès à des postes élevés, à la tête de grandes entreprises ou d'institutions. Ce qui fait que chaque personne peut immédiatement décider sans avoir recours à tous les supérieurs hiérarchiques. Parmi les avantages immédiats, il faut noter le gain de temps. Cependant d'autres paramètres interviennent, comme on le signalera plus loin. Les USA demeure le modèle le plus visible.

FRANCE: pays où le statut est marqué, en raison essentiellement de l'influence de son histoire et de la religion catholique où la hiérarchie a toujours été prédominante. On observe fréquemment des allers-retours entre les décideurs et les subalternes, donc le temps nécessaire pour arriver à un résultat est

supérieur et le sentiment d'impuissance et de frustration des employés est renforcé.

AFRIQUE: L'influence de la tradition fondée sur la notion de famille et l'organisation en communautés entraîne une hiérarchisation encore forte.

JAPON: Le phénomène est traditionnellement très marqué. C'est à nouveau l'histoire du pays qui permet de le comprendre. Les femmes ont peu de pouvoir, même encore maintenant, malgré l'évolution et les influences extérieures. Mais ce pays connaît actuellement un éclatement qui laisse penser que les valeurs traditionnelles risquent d'être modifiées.

La notion de hiérarchie a des incidences sur les prises de responsabilité, les promotions et le temps nécessaire à la mise en œuvre de toute action.

Statut par l'âge et l'expérience – Sens de l'honneur – Statut fondé sur l'être ou le faire – Négociations de contrats, mise en place de projets.

Aux USA, les négociateurs sont plutôt jeunes alors qu'ils sont plus âgés au Japon ou en Chine. Traditionnellement, ces derniers considèrent l'entreprise comme la "mère", ils possèdent un sentiment d'appartenance à son égard et ils se sentent responsables face à cette communauté. Il faut donc avoir acquis une certaine maturité et suffisamment d'expérience pour être en droit de représenter les intérêts de l'ensemble et ainsi digne de respect. Il en résulte que les négociateurs adopteront les consignes suivantes: négocier sur la base d'un consensus, maintenir le sens de l'honneur, ne pas perdre la face en public, viser au respect mutuel. Mais, là aussi, l'arrivée de jeunes cadres, souvent formés dans des pays occidentaux, à des postes supérieurs, commence à changer les données.

Exemple 1: Un calligraphe chinois, assez âgé, a refusé d'intervenir pour la fête de la Chine à Montpellier. La négociation avait été effectuée par une jeune étudiante française qui parlait chinois. Malgré des excuses et des négociations, ce fut irréversible.

Exemple 2: Un important contrat fut rompu au dernier moment entre les USA et le Japon en raison d'une poignée de main trop "virile" de la part du négociateur américain perçue par son homologue japonais comme un signe de victoire, de supériorité et de manque de respect mutuel.

Exemple 3: Des étudiants chinois en formation à Montpellier avaient été coupables de fraude pour un examen. Sur le conseil de la communauté chinoise, nous avons dû leur expliquer le système français tout en évitant de leur faire perdre la face. Nous avons trouvé un compromis leur permettant de sauver leur honneur.

Exemple 4: Cas d'un département de relations publiques dans une entreprise américaine implantée dans la région parisienne. Comme il est de coutume aux États-Unis, une séance de *brainstorming* avait lieu chaque semaine, avec la publication et la critique des résultats de chacun face au groupe. Des résultats négatifs provoquaient l'humiliation chez certaines personnes alors qu'ils avaient un effet stimulant chez d'autres. La situation reflète assurément le tempérament

individuel mais aussi la culture collective. L'attitude à l'égard de cette pratique semble bien avoir un lien étroit avec la perception de la hiérarchie et du statut.

Enfin, même les cadeaux de bienvenue ou de récompense ne sont pas neutres; ils constituent des marques culturelles fortes entraînant des divergences et même des situations litigieuses. Ainsi, les personnes appartenant à des sociétés où cette coutume est implantée trouveront cela normal, alors que d'autres seront vexées ou auront le sentiment d'être objets de chantage ou de corruption, en fonction des valeurs morales et éthiques. Dans certaines sociétés, ils représentent un dû inévitable. Dans d'autres, la loi peut même les interdire, comme aux USA.

Statut fondé sur la combativité dans l'action et/ou le respect de l'autre

Dans le milieu professionnel américain, il est souvent rappelé que les performances sont fondées sur les actes, le défi et des attitudes plutôt coercitives. Le bonus est acquis par la performance ponctuelle et la compétitivité. La prise de décision relève de l'individu sans franchir nécessairement tous les échelons de la hiérarchie. Ceci a pour effet d'engendrer une irrégularité au niveau des résultats et des changements de situation parfois brutaux, mais également d'apporter des promotions rapides et la mise en valeur de l'individu. Le cas de la pédégère de HP, cité au début de cet article dans les pistes de recherche à propos des relations hommes-femmes, illustre parfaitement ce propos. Pour revenir sur les séances de *brainstorming*, il faut savoir être vigilant avant de les imposer à une équipe car, au lieu de donner de l'impulsion et de la combativité, elles peuvent provoquer une grande déstabilisation. Bien que la tendance se généralise, elle est généralement peu appréciée par les Français.

Statut lié au système éducatif – Compétitivité au niveau scolaire

On comprend mieux les différences culturelles quand on considère les différents modes de fonctionnement éducatifs des nations. Le rang, l'existence des grandes écoles et de l'ENA, comme en France, les diplômes, les titres donnent le pouvoir. Chaque culture a sa propre vision de l'impact de l'éducation. Un manquement à la règle, par exemple oublier de mentionner un titre universitaire sur une adresse ou une carte d'invitation, peut être cause de vexation, voire bloquer les procédures. La susceptibilité individuelle à ce propos n'est souvent que le reflet de la culture collective et son besoin de reconnaissance.

Hiérarchie des systèmes politiques

Il est bon de s'informer sur les régimes en place: système décentralisé, pouvoir ou autonomie à tous les niveaux, verticalité ou horizontalité de la pyramide.

Hiérarchie et formalisme

Une pyramide verticale, une hiérarchie marquée, le respect des rangs et des titres impliquent des relations à tendance formelle, contrairement à une

pyramide plus horizontale. Les informations ci-dessous font également référence au temps et à l'espace, comme on l'a noté précédemment, ainsi qu'au domaine de l'émotionnel qui sera traité plus loin.

Pour citer quelques exemples, la vie quotidienne, l'adresse sur les lettres, les soirées d'invitation, appeler les personnes par leur nom, par leur titre, le tutoiement ou le vouvoiement, varieront en fonction du système hiérarchique. La phase de *small talk* (mise en condition préalable) des Anglo-saxons, les attitudes de socialisation, des sujets de conversation plus ou moins personnels constituent des éléments importants dans les relations professionnelles. Dans certaines cultures, les personnes éprouveront de la gêne, de l'étonnement ou elles penseront que les comportements sont déplacés ou exagérés. Voici quelques cas de tendances assez marquées d'un point de vue quantitatif.

USA: Usage immédiat du prénom, socialisation et *small talk* indispensable mais bref, (humour, anecdotes) même pour les directeurs ou les scientifiques de haut niveau, prise de contact rapide. Ces attitudes visent à réduire le côté formel et le sérieux d'une réunion sans en modifier la teneur. Ceci a été vérifié lors d'un congrès international de mathématiques à Chamonix où les chercheurs, américains d'origine ou en poste aux USA, étaient majoritaires. Le but premier de ces quelques paroles de mise en condition était de détendre l'atmosphère et de réduire l'aspect formel du congrès, ce qui ne manquait pas de surprendre les Français qui n'en comprenaient pas toujours la signification.

ALLEMAGNE: La tendance est plutôt au formalisme dans le contexte professionnel. En revanche, pour les contacts épistolaires, on peut noter moins de déférence et de formules de politesse qu'en France, par exemple, ce qui engendre l'agacement des uns et qui est perçu comme un manque de courtoisie par les autres.

FRANCE: Les comportements sont plutôt formels et le vouvoiement de rigueur mais sans exclure les démarches de socialisation où des sujets un peu personnels sont abordés. Le fait de négocier pendant les repas semble rapprocher les participants et faciliter les contacts.

Les pays où la vie communautaire est assez développée appliquent des techniques de socialisation préalables et indispensables sur des sujets aussi variés que les enfants, la famille, les activités sportives ou personnelles; cette prise de contact relativement longue est nécessaire préalablement au travail. Il faut acquérir la confiance mutuelle et la connaissance de l'autre afin de décider de la meilleure stratégie à adopter en vue de la négociation. Le processus nécessite inévitablement davantage de temps et rien n'est effectué dans la précipitation. Les degrés varient cependant d'une culture à l'autre.

Exemple: Une jeune femme équatorienne travaillait dans une entreprise productrice de roses qui était immédiatement en concurrence avec les grands producteurs de fleurs hollandais au niveau mondial. Elle était pressée de transformer et de faire progresser l'entreprise, influencée par une formation et une culture françaises et anglo-saxonnes. Les difficultés des relations internationales

et le ralentissement de l'évolution étaient dus essentiellement à une part trop importante du relationnel au détriment de l'action. Cela bloquait les changements d'organisation et les stratégies commerciales. Étant elle-même familiarisée avec cette culture, elle a su gérer au mieux les obstacles avec diplomatie et savoir-faire. On peut s'interroger sur le comportement d'une personne de culture opposée.

Suite logique: relation vie privée/vie publique, personnelle/professionnelle – cultures spécifiques/diffuses

Trompenaars et Hampden-Turner proposent les termes de *specific* et de *diffuse* lorsqu'il étudie les relations entre la vie privée et la vie professionnelle (1993-1997-2000: 9, 29, 81-101, 160). Dans le premier cas, la culture spécifique correspond à la séparation des deux aspects. Aucune allusion à la vie personnelle n'est faite dans le contexte de travail. La culture est dite diffuse lorsque les frontières entre les deux aspects sont floues, d'où la nécessité de s'informer sur ce qu'il est décent de dire ou de savoir sur la vie privée dans les relations de travail.

Exemple: Un patron d'une entreprise américaine avait organisé un pique-nique pour ses employés en Espagne. Ce fut un échec et l'ambiance était peu sympathique alors que la même situation avait été largement appréciée aux USA. Ceci peut s'expliquer par le respect de la hiérarchie en Espagne et le refus d'une certaine intimité: les employés ne sont pas censés pique-niquer avec leur patron car cela signifierait la remise en question de l'échelle hiérarchique.

Pour les USA, il s'agit plutôt d'un espace public, que je nommerai "para professionnel", que du mélange de l'intimité et de la vie publique. Dans certains contextes, on peut toutefois observer la superposition des deux domaines. Il est important de définir les limites de la vie publique, la notion d'intimité et de connaître les règles de la bienséance pour chaque cas. La réussite sociale et professionnelle, les promotions ou les échecs en découleront.

Prenons délibérément deux exemples assez opposés, et plutôt caricaturaux, et voyons dans le tableau suivant où se situent les éléments de différenciation. À partir de ces informations, de multiples cas de figure sont possibles, en incluant la superposition de plusieurs tendances. Notons que hiérarchie et temps sont indissociables.

USA: pyramide plutôt horizontale	JAPON: pyramide plutôt verticale
Individualiste / pouvoir de la personne.	Collectif / pouvoir du groupe.
Fondé sur les compétences, réalisations et les actes personnels. Valeur sûre: faire .	Fondé sur la manière d'être et les qualités personnelles. Valeur sûre: être .
Les êtres ont le pouvoir sur la nature. Être dominateur.	La nature a le pouvoir sur les êtres. Nature dominatrice.

Décideurs et négociateurs peuvent être jeunes.	Âge plus avancé des décideurs et négociateurs.
Plutôt informel.	Formel.
Compétition.	Coopération.
Relative égalité des sexes. Accès plus aisé des femmes aux postes clés avec pouvoir de décision.	Relative inégalité des sexes. Peu de femmes aux postes élevés et pouvoir de décision limité.
Temps précis.	Temps élastique.
Tourné vers le futur.	Tourné vers le passé.

Culture communautaire versus culture individuelle

Même si cet aspect est étroitement lié à la notion de hiérarchie, je le distinguerai volontairement afin de mieux mettre en avant ses effets sur les comportements. Les cultures de l'individu, du groupe et de la communauté ne peuvent pas être dissociées du fonctionnement global de la société, à savoir le système économique, le mode de consommation, le contexte socioculturel, la religion, la famille ou le clan, le style de management. Tous ces paramètres interviennent et il est fortement souhaitable de les étudier avant d'affronter un nouveau fonctionnement.

Représentativité lors des réunions de négociation

Voici trois cas de figure possibles.

Cas 1: Une seule personne parle au nom du groupe. Elle a le pouvoir de décider, ce qui entraîne des délais courts et un gain de temps. Toutefois, si une opposition se présente, s'il y a incompatibilité entre la décision et l'application, les problèmes surviennent. Si le *process* dont on a parlé précédemment doit être revu, il en résultera le rallongement de la mise en œuvre. Dans les structures où d'importants intérêts sont mis en jeu et où la prise de risque est élevée, le fonctionnement s'appuie sur des contrats écrits, une législation et un système procédurier qui garantissent la sécurité en cas de litiges. C'est ainsi qu'aux USA, par exemple, un avocat assiste aux réunions de négociation et tous les échanges sont rapportés dans des documents écrits qui ne ressemblent en rien à nos comptes rendus.

Conclusion: Une personne décide pour le groupe et le temps de négociation avant l'action est court mais des conflits sont possibles par la suite en cas de désaccord.

Cas 2: Le groupe est uni face à la décision. Les décisions prises en groupe sont respectées et adoptées dans un esprit communautaire. La consultation de tous est indispensable pour atteindre un consensus. Il en résulte un rallongement des délais mais les résultats seront stables par la suite.

Exemple: Succès des fabricants de voitures japonais. Cette approche a l'avantage de réduire le risque de conflits et elle est intéressante dans le sens où elle offre un grand espace-temps pour les idées neuves, l'ouverture vers l'imagination et la créativité. L'entreprise où s'applique cette stratégie représente une famille à laquelle les employés doivent tout. Chaque individu sert le groupe. Les actions menées s'inscrivent dans le temps et elles prennent en considération l'expérience et le statut, comme on l'a vu précédemment.

Conclusion: Le groupe décide, atteint un consensus avant l'action et le temps est plus long.

Cas 3: Chaque représentant a un pouvoir de décision mais cherche à atteindre un consensus, alors un temps de réflexion et de discussion est nécessaire avant l'action.

Exemple: Les négociations entre syndicats et patrons avant les prises de décisions sont longues mais, une fois les règles du jeu établies, tous les protagonistes doivent les respecter. Voici pourquoi il y a peu de grèves en Allemagne ou en Scandinavie car le consensus a été atteint avant la mise en place des actions. Mais les situations sont en train de changer et rien n'est définitivement arrêté. En effet, on assiste à l'apparition de mouvements sociaux et de grèves chez Volkswagen et aux Pays-Bas, nation pouvant être prise comme modèle car elle est peut-être la plus représentative d'Europe.

Conclusion: Une personne décide mais elle s'en réfère au groupe pour atteindre un consensus et le temps de discussion avant l'action est plus long.

En France, la situation peut être considérée comme intermédiaire.

Le fonctionnement de certaines sociétés est fondé sur des clans, des familles ou des dynasties. De plus, il faut tenir compte des traditions où les informations sont véhiculées à deux niveaux: les versions officielles et non officielles, d'où la nécessité de s'intéresser à l'histoire et aux fondements mêmes de la société concernée.

Récompenses, promotions

Dans une structure à tendance individualiste, la promotion de la personne, fondée sur les actions, peut être très rapide et s'exprime en termes d'argent. Les erreurs sont également supportées par l'individu, ce qui est confirmé par l'exemple de la pédégère de HP mentionné précédemment. Dans une structure à tendance communautaire, c'est le groupe qui reçoit les éloges et qui profite de la réussite. Dans ce cas, les erreurs sont également supportées par tous. L'importance du regard des partenaires est maintenue, quelle que soit l'issue. Amélie Nothomb a parfaitement bien illustré cette situation au Japon dans son remarquable ouvrage sur

les différences interculturelles, *Stupeurs et tremblements*. Elle y exprime l'humiliation vécue lorsque l'âge respectable pour la reconnaissance sociale n'a pas encore été atteint, à travers une promotion anormale pour une jeune et dernière recrue, *et elle décrit* les relations hiérarchiques hommes-femmes.

Après ce qui a été dit, je voudrais attirer l'attention sur le cas particulièrement intéressant des USA où l'on constate qu'il est possible de combiner les deux approches dans les contextes professionnels: une société dont le fonctionnement en groupe est institutionnalisé, qui doit sa réussite au travail en équipe et où les activités collectives sont prioritaires, tout en défendant des intérêts personnels pour l'accès à la reconnaissance sociale, les récompenses et les promotions.

Dans une certaine mesure, les entreprises d'informatique telles que Dell, IBM et Microsoft illustrent ce point de vue.

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de chaque orientation.

Culture individuelle	Culture communautaire
Prise de décision rapide.	La décision nécessite temps et patience.
Négociation rude, ne cherche pas la relation.	Respect. À la recherche de relations durables.
Utilisation du "je".	Utilisation du "nous".
Estime de l'entreprise.	Soutien des collaborateurs, coopération.
Grande mobilité, changement d'entreprise.	Faible mobilité, fidélité à l'entreprise.
Les initiatives individuelles donnent naissance à de véritables héros, champions.	Refus de promotion si le rang ne le permet pas (Nothomb).

Aspect émotionnel

Il n'est pas possible de traiter de l'interculturalité sans mentionner la part de l'affectif dans les relations d'affaires et de la vie quotidienne, même brièvement. Il est évident que ce thème mériterait une étude complète tant il est riche mais également particulièrement délicat.

Dans certaines sociétés, les personnes montrent leurs émotions et le contenu affectif est extériorisé, quel que soit le contexte. Dans d'autres, elles sont plus réservées. On peut même noter un contrôle parfait de l'émotionnel, qui doit être étouffé dans les relations de travail. Certains verront des comportements indécents et non professionnels ou, au contraire, déploreront une trop grande froideur. Mais la

prudence est de rigueur car les tempéraments personnels viennent souvent s'interposer, ce qui signifie qu'il est difficile d'établir la séparation entre la culture collective et le tempérament individuel. À la question: "Les Italiens peuvent-ils être réservés ou les Scandinaves exubérants?" nous répondrons par l'affirmative. Ne serait-il pas vrai de dire aussi que les Napolitains se différencient des Lombards? On entre aisément dans le piège de la généralisation hâtive. À nouveau nous pouvons affirmer que tout est question de degré. Il est cependant intéressant de considérer quelques exemples de situations.

Cas: Réunions de travail

En pratique, les variations se situent au niveau de:

- l'intensité de la voix, du rythme;
- l'aptitude à exprimer la colère, la joie, la déception;
- la véhémence dans les gestes, l'expression du visage (langage du corps) et la parole;
- le registre du vocabulaire et des insultes;
- l'utilisation de la dérision, de l'ironie, de l'humour ou, au contraire, la neutralité et le ton monocorde.

Dans certaines sociétés, le côté visuel du comportement physique, voire le sens du drame, vont provoquer des réunions plutôt animées. La séparation ou non de l'émotionnel et du rationnel dans les réunions mérite d'être envisagée par les participants longtemps à l'avance. La question de savoir s'il faut se faire violence ou faire accepter sa nature par les autres protagonistes reste sans réponse. D'autres paramètres tels que le statut, la notoriété, la pertinence des idées défendues et la reconnaissance au niveau professionnel interfèrent également.

Exemple 1: un chercheur en mathématiques, d'origine italienne et Américain d'adoption, de notoriété internationale, faisait preuve d'un comportement peu caractéristique de sa communauté lors de ses conférences et dans son refus d'adhérer aux règles de rédaction d'articles. Il était accepté comme exception uniquement en raison de son prestige.

Exemple 2: l'expérience des jeux de rôles et des simulations de réunions effectués par les étudiants d'origines diverses en modules de négociation et de conception de projets est très éloquente et très riche d'enseignement.

Exemple 3: un reportage montrant une séance de *brainstorming* dans une équipe chez IBM aux USA a montré la violence des participants, la véhémence des propos et les tensions. Pourtant les Américains ont généralement tendance à séparer les deux composantes.

Le *small talk* des Anglo-saxons, l'humour et les anecdotes, peuvent contribuer à atténuer l'effet de comportements dits "froids". Nous avons vu ce point précédemment dans la section consacrée à la société diffuse et spécifique, ce qui nous confirme l'interaction entre la partie professionnelle et l'aspect plus humain.

En conclusion, deux points méritent d'être soulignés. Tout d'abord la difficulté d'établir des règles, des catégories culturelles nettes et de déterminer une typologie des comportements. Le tempérament individuel peut, dans de nombreux cas, se révéler dominant et s'imposer avec force. Ensuite, et en toute logique, la difficulté d'apporter un soutien nécessaire en la matière si on considère tous les paramètres qui interviennent. Ceci est valable tant pour un chef d'orchestre que pour un cadre international et leur famille. Des sessions de formation sont parfois proposées, avec pour objectif d'apprendre aux participants à réfréner leurs ardeurs ou à être plus extravertis. Elles peuvent cependant être néfastes selon les orientations qu'elles prônent, comme, par exemple, le fait de gommer les marques fortes du tempérament individuel, d'inciter les participants à se faire violence, d'encourager l'acculturation, d'utiliser un discours normalisateur et de présenter les comportements de certaines personnes comme étant répréhensibles, incorrects et responsables d'échecs professionnels par rapport à des modèles. Ces attitudes sont susceptibles de causer de graves perturbations. C'est pourquoi il est souhaitable de faire un travail d'introspection en profondeur avant de se lancer dans l'aventure.

Clichés

Je terminerai cet article en jetant un bref regard sur les clichés et sur leur rôle dans un contexte interculturel. La plupart des étudiants affirment que ce stade est maintenant dépassé et que le sujet est devenu obsolète. Ils pensent que c'est une question de génération, que les jeunes refusent d'adhérer, grâce à leur ouverture d'esprit, et qu'il ne faut pas s'arrêter à des idées préconçues, réductrices et péjoratives. La définition qu'ils en donnent est globalement négative et, en pratique, ils ignorent la question. Nous ne partageons pas ce point de vue car les clichés demeurent inéluctablement inscrits dans les cultures, quoiqu'on en pense, et ils perdurent! Voyons, en quelques mots, ce qu'ils nous enseignent et nous nous demanderons s'il faut connaître ou ignorer la représentation que l'on a d'un groupe et qui s'est inscrite dans la mémoire. L'étude comparative de publicités constitue la meilleure manière d'aborder ce thème.

Le but du jeu proposé aux étudiants est de mentionner spontanément les représentations de trois pays européens connus du public français et de les expliciter: la France, l'Allemagne et l'Italie. Nous verrons les interprétations, certes négatives car il est évident qu'ils ne renvoient pas une image exacte d'un peuple ou d'une société, puis les explications positives et riches d'enseignement dans le contexte professionnel.

Exemple 1: France

Quand on les interroge sur l'image véhiculée par la France, les étudiants mentionnent essentiellement la baguette de pain, le vin rouge, le saucisson et le béret.

Comment peut-on interpréter ces images? Elles signifient l'intérêt des Français pour la nourriture, le goût, ainsi que les traditions.

Côté négatif: peuple quelque peu attardé, qui vit de ses traditions et de son passé rural et qui a peu évolué. Mise en avant de valeurs dépassées, refus de l'évolution, conservatisme etc.

Côté positif: Est-ce utile? Oui, car on comprend ainsi l'importance de la durée de la pause repas, de la qualité d'un bon repas, facteur de réussite de négociations, le respect d'une certaine identité exprimée au travers de coutumes, le goût pour le passé, le patrimoine, les fêtes. En pratique, ces faits auront des retombées au niveau des réunions de travail, du respect des horaires, des célébrations. même si prôner une certaine qualité de vie va à l'encontre du rythme actuel et met l'accent sur l'inaptitude des autres sociétés à conserver ce "privilège", à la fois envié et dénigré.

Exemple 2: Allemagne

Tradition de sérieux de la fabrication, obsession pour la qualité des produits et la fiabilité des technologies, goût exacerbé pour le travail propre, soigné, bien fait, discipline et rigidité sont les clichés les plus fréquents.

Côté négatif: Maniaquerie, rigidité et discipline, perfectionnisme et société axée sur les objets plutôt que sur les humains.

Côté positif: Quelle interprétation donner? Puisque la société fonctionne sur des échanges longs et des réflexions pour atteindre un consensus (voir précédemment), il est normal que l'action ne soit pas prise dans l'urgence; elle respecte ainsi des critères de qualité et elle vise à ne pas laisser de place aux reproches. L'objectif est le produit, son efficacité et sa qualité. On cherche à convaincre via le produit. On déteste l'erreur car elle serait en contradiction avec les démarches effectuées au sein de l'équipe, ce qui, implicitement, discréditerait les protagonistes. Les entreprises inspirent la confiance aux différents partenaires. Les échanges fonctionneront sur la base de ces critères. En pratique, cette philosophie permet de comprendre une publicité pour Lufthansa qui met l'accent sur la technologie, la perfection et la fiabilité des avions qui transportent les passagers, assurant ainsi leur sécurité. On pourrait croire de l'extérieur que les comportements sont trop sérieux, mais ils sont rassurants.

Anecdote: Il faut signaler un fait assez cocasse concernant le fabricant français Seb qui n'a pas réussi à exporter ses autocuiseurs, la fameuse "cocotte-minute" en Allemagne car la vapeur qu'elle dégage contribue à graisser les murs de la cuisine. Les autocuiseurs allemands, eux, sont considérés comme parfaitement propres.

Exemple 3: Italie

Les clichés portent essentiellement sur le tempérament dit latin, le manque de discipline, l'impulsivité, le tempérament bouillonnant exprimé à travers de nombreux gestes et dominé par l'émotionnel et l'affectivité.

Côté négatif: Imprévisibles, un peu “caractériels”, manque de professionnalisme. Ceci semble faire allusion aux interventions pendant les réunions, à la gestuelle, à l’appréhension de l’espace, au manque de rigueur dans les échanges professionnels.

Côté positif: Si on considère les applications, on voit que cela amène les Italiens à être créatifs, innovants, osés et somptueux entre autres qualités. En pratique, nous prendrons l’exemple de la mode et surtout des voitures, et notamment du concepteur sans doute le plus célèbre au monde, Pinin Farina, avec ses modèles de Ferrari puis ses interventions pour les constructeurs de voitures allemands et américains. Les publicités pour Ferrari sont particulièrement éloquentes. Le but est de séduire et de proposer une part de rêve. Ne critiquons-nous pas parce que nous avons appauvri notre capital imaginaire? En pratique, les intervenants des entreprises italiennes auront des qualités de créativité incontestables. Leur gestion “élastique” du temps et le rôle joué par le contenu émotionnel deviennent des forces commerciales fortes. Ces clichés sont exploités positivement à travers la création des publicités, la conception, l’utilisation des couleurs notamment.

Suite à ce bref aperçu, on admet assurément que les clichés sont réducteurs et parfois dévalorisants, mais qu’ils méritent d’être interprétés et dépassés en voyant ce qu’ils révèlent des comportements et des politiques des entreprises, car ils contiennent toujours une part de vérité, tant sur le peuple ciblé que le sien propre. Ils peuvent aider au bon choix dans le recrutement du personnel, à la mise en valeur des qualités, aux choix des marchés, des implantations, des collaborateurs, des segments à développer ou à abandonner. Leur consacrer du temps n’est pas forcément inutile. Il faudrait peut-être également repenser les visions stéréotypées liées à chaque culture en matière d’identité et de diversité afin de lutter contre un nivellement généralisé. Cela signifie qu’elles contiennent probablement des messages à décoder de manière à appréhender des réalités positives.

Pour apporter une petite touche d’humour, mais également pour donner matière à réflexion sur le thème des clichés, voici une définition du paradis et de l’enfer (source inconnue).

HEAVEN AND HELL

HEAVEN IS WHERE THE POLICE ARE BRITISH, THE COOKS FRENCH, THE MECHANICS GERMAN, THE LOVERS ITALIAN AND IT IS ALL ORGANISED BY THE SWISS.

HELL IS WHERE THE CHEFS ARE BRITISH, THE MECHANICS FRENCH, THE LOVERS SWISS, THE POLICE GERMAN AND IT IS ALL ORGANISED BY THE ITALIANS.

Conclusion

Nous avons considéré quelques points particulièrement forts dans la vie des individus. Aborder l'interculturalité et sensibiliser les étudiants en sciences, en Langues Étrangères Appliquées (LEA) et en management international, les ingénieurs, les économistes, etc. aux différences est fortement souhaitable. L'initiation peut aider à développer la prise de conscience, la curiosité et l'ouverture d'esprit, montrer la nécessité de s'informer sur le contexte de travail et aussi de le situer dans un ensemble à plus grande échelle, d'aborder un pays d'accueil dans sa globalité et trouver l'information à tous les niveaux, auprès de spécialistes, de collègues, dans la rue, à travers les livres et la presse, longtemps à l'avance, surtout s'il s'agit de cultures de sociétés qui ne sont pas dominantes d'un point de vue idéologique ou économique. Elle vise à provoquer le questionnement sur la culture ciblée en parallèle avec sa propre culture et à alerter sur les effets de certains comportements. Beaucoup de candidats à l'international éprouvent des difficultés d'adaptation; certains sont déçus, voire contraints d'écourter leur mission, sans mentionner les familles qui les accompagnent. De plus en plus d'entreprises, d'écoles et d'universités préparent des programmes allant dans ce sens mais la réussite n'est pas toujours au rendez-vous.

La difficulté majeure, lors d'un séjour de longue durée en pays étranger, réside dans le fait de trouver l'équilibre entre deux positions extrêmes: le refus de l'autre et la complète acceptation en se faisant violence et d'éviter cet écueil. Le contexte est fortement décisif. Il est important de distinguer la vie quotidienne, où la/les culture/s locale/s s'impose/nt, de la vie professionnelle, où la culture développée par l'entreprise est prépondérante. Tous les cas de figure sont possibles. C'est le défi que se lancent les candidats disposés à partir.



Références

- BAUDRY, P. 2003. Regarder les Américains pour comprendre la France. *Le Figaro Entreprises*, 24 février 2003, pp. 24-26.
- BOURGUIGNON, C. 1998. *La communication professionnelle internationale. Contrainte et liberté*. Paris: L'Harmattan.
- CAROLL, R. 1987. *Évidences invisibles, Américains et Français au quotidien*. Paris: Le Seuil.
- CHEVRIER, S. 2000. *Le management des équipes interculturelles*. Paris: PUF.
- CHEVRIER, S. 2003. *Le management interculturel*. Paris: PUF, Collection Que sais-je?
- DEPORCQ, J-M. 2000. *Management comparé*. DESS de Management International des PME et des Territoires. Université Montpellier 3, Université du Québec à Montréal.
- ELASHMAWI, F. 2000. How to Manage across Cultures. *People Management* 16 : 7, pp. 52-54.
- FERRARO, G.P. 1990. *The Cultural Dimension of International Business*; New Jersey: Prentice Hall.
- FISHER, G. 1988. *Mindsets*. Yarmouth: Intercultural Press.
- GRIFFITHS, J. 1998. *A Game of Love and Chance*. BBC Radio Programmes.
- HALL, E.T. 1959. *The Silent Language*. New York: Anchor Press, Doubleday.
- HALL, E.T. 1979. *Beyond Culture*. New York: Anchor Press, Doubleday.
- HARPER, T. 1996. *Business Class. Royaume-Uni*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- HERMET, G. 2000. *Culture et développement*. Paris: Presses de Sciences Po.
- HOFSTEDE, G. 1980-updated 2002. *Culture's Consequences*. Londres: Sage.
- LASZLO, E. 1993. *The Multicultural Planet – The Report of a UNESCO International Group*. Oxford: Oneworld.
- LEE, B.K. & L. CHEN. 2000. Cultural communication Competence and Psychological Adjustment. *Communication Research* 27 : 6, pp. 764-793.
- MENGER, R. 1999. Japanese and American Negotiators: Overcoming Cultural Barriers to Understanding. *Academy of Management Executive* 13 : 4, pp. 100-102.
- MOLE, J. 1990. *Mind your Manners*, Londres: Nicholas Brealey.
- MORRIS, D. 1985. *Body watching. A Field Guide to the Human Species*. London: HarperCollins.
- MORRISON, T., W.A. CONAWAY & G.A. BORDEN. 1995. *Kiss, Bow or Shake Hands. How to do Business in 60 Countries*. Wharton Export Network, Bob Adams Inc.

MUNTER, M. 1993. Cross-Cultural Communication for Managers. *Business Horizons* 36 : 3, pp. 69-79.

NOTHOMB, A. 1999. *Stupeurs et tremblements*. Paris: Albin Michel.

PIETTE, A. 2004. Communication, Culture, Community and the Idea of Europe. *The European English Messenger* 13 : 1, pp. 18-23.

PLATT, P. 1994-updated 2002. *French or Foe. Getting the Most out of Visiting, Living and Working in France*. London: Culture Crossings.

PLATT, P. Site Internet: www.pollyplatt.com

TROMPENAARS F. & C. HAMPDEN-TURNER. 1993-1997-2000. *Riding the Waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Londres: Nicholas Brealey.

VERBUNT, G. 2001. *La société interculturelle. Vivre la diversité humaine*. Paris: Le Seuil.

WARNIER, J-P. 1999. *La mondialisation de la culture*. Paris: La Découverte.

ZAIDMAN, N. 2001. Cultural Codes and Language Strategies in Business Communication. *Management Communication Quarterly* 14 : 3, pp. 408-442.

Autres sources

COTTON, D., D. FALVEY & S. KENT. 2001. *Market Leader, Business English, Financial Times*. London: Longman, Pearson Education.

PILBEAM, A. 2000. *Market Leader, International Management, Business English*. Londres: Longman, Pearson Education.

Module "Interculturalité" du DESS LEA "Négociation et gestion de projets internationaux" et "Management International", Université Montpellier 3, 2000-2003.

Rapports de stages des étudiants en Maîtrise et DESS LEA et entretiens de l'Université Montpellier 3.