

REPRÉSENTATIONS DE L'AUTRE DANS LE MONDE
DES AFFAIRES: DE LA SIMILARITÉ SUPPOSÉE
A LA SIMILARITÉ CO-CONSTRUITE,
EN PASSANT PAR LES INÉVITABLES DIFFÉRENCES

Nina IVANCIU

Département des Langues Romanes et de Communication en Affaires
ASE Bucarest

Il y a en gros deux modes de représentation de l'autre que soi, la similitude et la différence, chacun étant, le plus souvent, en étroite liaison avec l'univers de sens propre à sa culture¹.
Quant aux similitudes, certaines sont données ou présupposées, puisqu'elles tiennent à la communauté de nature (à «l'universellement humain»²), d'autres sont acquises par imitation, comme dans le cas du phénomène de la mode, d'autres, enfin, se ressource à l'imagination³, plus précisément au mécanisme de projection par lequel on voit chez autrui des sentiments, pensées, attitudes, etc., qui appartiennent à soi-même. L'approche de l'autre à partir de ce filtre cognitif de la ressemblance, sans vérifier son bien-fondé à partir du contexte situationnel, mène presque toujours à des attentes que le comportement de cet autre démentit assez vite.

Des méprises fréquentes sont dues à la confusion de la communauté de nature et de la communauté de culture, ou bien de cette dernière et de la proximité géographique.

¹ « Chaque culture a sa manière de donner sens, remarque Philippe d'Iribarne, parfois bien difficile à comprendre pour ceux qui lui sont étrangers. Ce sens lui-même trouve ses racines dans de grandes conceptions de ce qui élève et de ce qui abaisse, de ce qui rend pur et de ce qui souille, de ce qui est juste et de ce qui bafoue la justice » (2006: 10).

² La formule appartient à Tzvetan Todorov (1986: 19).

³ C'est ce que détecte Bernadette Delamarre (1996: 21-29).

L'universallement humain ou l'ethnocentrisme?

Est-il vraiment facile de distinguer l'humain (la nature humaine) du culturel? C'est juste au nom du principe de l'unité du genre humain, qu'on arrive fréquemment à ne pas discerner la communauté de nature de la communauté de culture. Claude Lévi-Strauss avait signalé depuis longtemps cette erreur ¹ due principalement, sous un angle sociologique, à l'*ethnocentrisme* (étymologie: voir tout à partir de sa propre ethnie): attitude qui consiste à considérer, par habitude ou inconsciemment, ses propres valeurs comme étant un absolu, comme étant, non pas nos valeurs, mais les valeurs en général. En vertu d'une telle interprétation, on s'attend à ce que tous les humains partagent les mêmes valeurs, principes, règles, etc. que ceux de notre culture d'origine (groupe social, pays...) érigée ainsi en modèle (paradigme) de référence universellement valable, constitutif d'évidences impossibles à refuser, source de critères et, corrélativement, de jugements de normalité au sein du genre humain.

Guidé invisiblement ² par cette conception du naturel ethnocentrée, on aboutit à des similarités illusoires ou bien à des différenciations excessives, comme on le verra un peu plus loin, défavorables à l'Autre (individu, groupe), à la limite, mettant en doute la dimension humaine de cet Autre. Quelle que soit la tactique choisie – masquer les différences par une similarité supposée, ou bien les grossir -, l'humanité de l'Autre n'a pas de chances d'être connue et d'autant moins comprise, chacune s'étayant implicitement sur le même principe infondé: transformer un particulier culturel (propre à son ethnie ou groupe social) en naturel ou en un universel culturel - ce qui revient, en définitive, à déprécier l'Autre (sa façon spécifique de penser, ses croyances, règles, modes de travail ...) pour

¹ Voir le chapitre 3 de son ouvrage *Race et Histoire* (1968), Éd. Denoël-Gonthier, Paris.

² Edward T. Hall a développé la notion de culture cachée (1982) et Carroll Raymonde a attiré l'attention sur les évidences invisibles (*Évidences invisibles. Américains et Français au quotidien*, 1987, Seuil, Paris).

s'élever soi-même et, probablement, justifier sa propension à la supériorité (cognitive, managériale, etc.). Dans le monde des affaires, on a souvent utilisé le terme d'*arrogance culturelle* «pour qualifier l'attitude des entreprises qui projetaient sur les cultures étrangères auxquelles elles proposaient leurs produits les repères culturels de leur propre culture » (Narcy-Combes, 2006 : 26).

D'autre part, lorsqu'on essaie de comprendre autrui et d'agir en faisant preuve de bonne volonté à son égard, suivant la logique de sa culture d'origine sans saisir la cohérence particulière de la culture du partenaire, on risque fort d'être pris à son propre piège. C'est le cas, par exemple, d'un directeur français de la filiale québécoise d'une entreprise française¹, qui, arrivé au Québec, ne déloge pas de son bureau son prédécesseur, québécois, encore présent pour quelque temps dans l'entreprise. Par ce geste, il pense éviter l'apparence d'une certaine arrogance française qui y est très mal vue. Le directeur s'imagine bien procéder, en accord avec les canons québécois, mais en fait sa conduite suit les repères français portant sur la dichotomie délicat/malotru. Le sens qu'il donne à son comportement (faire preuve de bonnes manières) est, commente P. d'Iribarne (2002 : 317-318), à l'opposé de la lecture qu'en font les Québécois:

*«Ce faisant [ne pas déloger de son bureau directorial son prédécesseur québécois], il avait agi d'une manière que, suivant les canons français, il avait ressentie comme pleine de délicatesse, aux antipodes d'une arrogance de malotru; c'est dans l'opposition délicat/malotru que sa conduite avait pris sens à ses yeux. Mais les Québécois n'en ont pas fait la même lecture; la catégorie du comportement 'délicat' n'a pas la même place dans les deux cultures. Ce n'est pas le registre des bonnes manières, mais celui du leadership, qui leur a fourni une grille d'interprétation. Ils ont cru à un signe de faiblesse de quelqu'un qui n'avait pas osé affronter la situation »*² (c'est moi qui souligne).

¹ Le cas est présenté par Philippe d'Iribarne dans « Un usage créatif des ressources d'une culture » (2002: 301-322).

N'oublions pas non plus que les *généralisations stéréotypées*, produit de la vision ethnocentriste, ne nous disent rien de pertinent ni sur l'universallement humain ni sur l'individu particulier de notre face à face. Régi par le stéréotype, le visage d'autrui est tout simplement pétrifié par son enfermement dans une définition globalisante, décontextualisée, voire sélective - selon que l'on veut mettre l'accent sur la proximité ou, au contraire, sur l'écart culturel.

Par ailleurs, on fait un usage illégitime des catégories de sa propre culture pour étiqueter les conduites non conformes à son image de référence. C'est ce que souligne le même P. d'Iribarne dans «La dynamique d'une démarche »:

«On qualifie volontiers les Américains de procéduriers, les Belges de cloisonnés, les Indiens de détachés du résultat de leurs actions, comme les Mauritanien d'ouverts au dialogue, les Suédois de démocrates, etc.» (2002 : 345)

Les travaux scientifiques se proposant de classer les cultures sur une série d'échelles d'attitudes (forte ou faible distance hiérarchique, esprit individualiste ou communautaire, masculinité ou féminité, etc.) conduisent eux aussi, souvent, à des représentations qui rejoignent aisément les stéréotypes – «en tant qu'image projetée par un groupe sur un autre » (Chevrier, 2002 : 142) - usuels:

«Il s'agit toujours de comprendre les différences entre cultures à l'image des différences que l'on conçoit dans sa propre culture entre ceux qui sont plus ou moins ceci ou cela (autoritaires, prudents, coopératifs, etc.). L'image que l'on construit à partir de cette première mise en ordre risque de n'être guère plus subtile que celle que se fait n'importe quel voyageur quand il rentre d'une contrée exotique.» (d' Iribarne, Ibidem , p. 346)

La persistance des stéréotypes lors de l'interaction intersubjective génère un climat de méfiance, un malaise relationnel, des frustrations et de forts malentendus, nuisibles à l'avancement du faire ensemble. L'étude du cas de travail en commun des Français et des Suisses dans une entreprise suisse rachetée par un grand groupe industriel français qu'entreprend Sylvie Chevrier (2002 : 139-163) fait

voir finalement que les difficultés auxquelles se heurtent les équipes projet ne se limitent pas aux difficultés ordinaires ayant trait au métier (rivalité entre les départements, désaccords à propos des solutions techniques à retenir ou de la division du travail, etc.), aux inévitables incompatibilités personnelles ou à la circulation de l'information. Les problèmes s'aggravent lorsqu'ils sont abordés sous un angle national. Pendant les réunions de travail, chacune des deux équipes culturelles, française et suisse, adopte un langage courtois à l'égard de l'autre. En revanche, lorsqu'ils se rassemblent par petits groupes de nationaux, ils partagent leurs sentiments négatifs:

«Les échanges dans le cadre de ces apartés sont bien différents des affirmations officielles des acteurs lors des entretiens formels. Ils traduisent un climat de collaboration plus chargé en tensions et conflits feutrés que ne le laissent entendre les discours de façade. [...] Outre les critiques symétriques, les discours informels sont truffés de stéréotypes spécifiques. Tandis que les Français mentionnent le manque de vue d'ensemble des Suisses, leur lenteur et leur respect tatillon des procédures, les Suisses accusent les Français de négliger les détails, de faire preuve d'irréalisme et de ne pas respecter les règles. Ces nombreux stéréotypes et critiques qui font mention du caractère national (lenteur suisse, transgression française des règles, etc.) montrent bien que les difficultés des équipes projet ne peuvent être réduites à des conflits de métier et de personnes.» (Chevrier, 2002 : 142) (c'est moi qui souligne)

La «présomption de similitude»

Cette hypothèse de similitude, avancée par Christoph Barmeyer (2007 : 15), se nourrit en cachette de l'attitude ethnocentrique, même si consciemment elle s'appuie sur des racines communes:

«Les Français, comme les Italiens, ont tendance à penser que tous les peuples d'origine latine ou ayant été colonisés par les Latins ont une racine commune qui les unit et les rend pratiquement identiques: des peuples à sang chaud, émotifs, un peu corrompus dans leur quotidien par rapport aux Anglo-Saxons. Par conséquent, le Français qui s'expatrie en Argentine est persuadé de pouvoir 'maîtriser' la situation, car il connaît l'esprit latin' de l'Argentin. Certains vont encore plus loin en affirmant que: 'Les Argentins sont des Européens

manqués.' Or, il s'agit là d'une grande erreur. Notre Français qui part en Argentine ne se prépare donc pas aux chocs culturels et quand ils arrivent ils seront plus forts et les difficultés qui en découlent seront plus grandes parce que, dans le désir de s'en préserver, notre ami s'est créé une évidence basée sur une pseudo-similitude. Parce qu'il est Français et 'latin' comme les Argentins, il croit pouvoir tout connaître et tout anticiper, et bien, c'est dommage, mais ce n'est pas le cas ! » (Guitel, 2006 : 78-79)

Une fausse évidence de similitude – en fait, produit des stéréotypes de la culture d'appartenance - peut provenir également de l'équivalence injustifiée entre proximité géographique et proximité culturelle. La négligence des écarts de mentalité et de mode de travail du partenaire d'une société voisine – malgré les ressemblances apparentes¹ - risque d'entraîner des difficultés à se faire comprendre et à travailler ensemble. C'est le cas notamment des échanges franco-allemands, amplement étudiés², où les problèmes de compréhension mutuelle commencent dès le niveau notionnel, vu la variété, selon les cultures nationales, des significations des termes, à première vue similaires. Une analyse socio-historique de l'allemand *Unternehmer* et du français *patron* montre qu'au-delà de l'identité apparente du statut fonctionnel et social de la classe socioprofessionnelle à laquelle ils réfèrent, il y a des différences définitoires sous l'angle des positions, domaines d'activités et perceptions sociales qui s'attachent à cette classe dans chacun des deux univers de sens:

«Bien que les deux termes désignent une classe socioprofessionnelle qui dispose de la propriété de moyens de production, on retrouve dans le mot **Unternehmer** la fonction économique et entrepreneuriale qui en Allemagne s'inscrit dans une conception plutôt libérale et individualiste. Par contre, le terme **patron** renvoie encore à la fonction pré-industrielle, féodale-cléricale du 'saint patron'. Cette fonction de protecteur paternaliste s'exprime encore aujourd'hui

¹ E.T.Hall soutenait en 1983 (p. 7): « Many cultures that appear quite similar on the surface, frequently prove to be extraordinarily different on closer examination. »

² Voir, par exemple, les ouvrages de Jacques Pateau, *Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande* (CIRAC, Paris, 1998) et de Christoph I. Barmeyer, *Management interculturel et styles d'apprentissage*, op. cit.

dans la relation d'autorité particulière du patron vis-à-vis de ses employés.»
(Barmeyer, 2007 : 25)

Même le sens du mot «coopération» est différent dans les deux cultures. Si pour les Français, la coopération équivaut à des apports individuels en vue d'atteindre un but commun, pour les Allemands, elle correspond à des apports communs, fruit d'un consensus.

Attitudes face aux différences reconnues de l'Autre

▪ *On peut accepter l'existence d'une série de dissimilarités, en matière de mentalités et de pratiques, mais pour qu'elles ne dérangent pas le travail ensemble et la productivité de l'équipe biculturelle, on choisit de les mettre entre parenthèses par le biais d'une **homogénéisation des valeurs culturelles** des parties en présence.*

Le cas de figure suivant (Guitel, 2006 : 80-82), tiré de la coopération belge –américaine, est instructif parce que, même si la démarche adoptée s'appuie sur un raisonnement relativement correct¹, elle a pourtant échoué. La construction d'une sous-culture commune était tout à fait indispensable au processus de développement de synergies entre les Belges et les Américains, mais le procédé employé n'a pas marché. La charte de valeurs élaborée par les trois consultants (un Belge et deux Américains) et inspirée exclusivement d'approches américaines et anglo-saxonnes n'a pas mené à l'homogénéité escomptée, malgré la décision des Belges d'accepter ce qu'on leur proposait / imposait. Les acteurs des deux équipes n'accordaient pas la même signification aux valeurs – base commune et ne pouvaient donc pas se mettre d'accord pour suivre les directives qui en découlaient. Leurs différences ne s'étaient pas

¹ A partir de la reconnaissance des différences et des ennuis qu'elles posent à la collaboration, on déduit la nécessité de créer une base de valeurs communes à l'aide des consultants (experts des valeurs des deux cultures), après quoi, il faudra suivre les directives formulées; par une volonté réciproque de coopération, on « oubliera » les différences.

estompées, le projet commun n'avancait plus et après quelques mois, on a mis fin à la coopération.

Les dysfonctionnements présentés par ce cas de collaboration échouée sont dus en principal au fait que l'élaboration d'une sous-culture commune a été un acte unilatéral et non coconstruit. Elle n'a donc pas émergé de la combinaison d'efforts des interactants, mais elle est venue de l'extérieur et a généré une sorte d'homogénéité *artificielle* qui n'a fait que masquer momentanément les différences:

«Il faut travailler conjointement, surveiller constamment au quotidien ses propres pensées, attitudes, discours...et faire des efforts pour y arriver. Vouloir oublier les différences de pratiques et de mentalités, les mettre de côté, les déléguer à un professionnel pour qu'il les interprète et les règle, ne pourra pas vous débarrasser du travail de les affronter dans une situation concrète à moyen ou long terme. [...] Le consultant ne peut que jouer le rôle de médiateur et ainsi [...] aider les deux parties à trouver le bon chemin et à éviter les pièges¹ qui peuvent être mortels. [...] Après avoir conclu que cela ne marchait pas, la frustration et le refus du propre conditionnement culturel n'ont pas permis aux intégrants de l'équipe d'essayer une deuxième fois. Bloquées et confuses, les personnes s'en sont désintéressées [...]. L'homogénéité était artificielle et avait été plaquée sur un champ plein de petits enjeux interculturels non résolus, non discutés [...].»
(Guitel, 2006 : 82)

▪ *L'insistance exagérée sur les différences, jugées à partir de certains marqueurs (traits culturels) choisis en fonction de son histoire (individuelle, collective) et/ou des stéréotypes dominants de sa communauté.*

Dans les situations professionnelles, l'attitude ethnocentrique et sa variante, le sociocentrisme - ayant, toutes les deux, pour source probable le narcissisme personnel en excès, avec sa propension à la domination - poussent à la surévaluation spontanée de ses propres paradigmes (cognitifs, axiologiques, actionnels) et, corrélativement, au discrédit sans appel de ceux qui participent à l'identification

¹ En l'occurrence, le refus inconscient de son propre conditionnement culturel, l'universalisme excessif de la base de valeurs unilatéralement construite par les Américains, tout comme la volonté de trouver une sorte de « baguette magique », une solution toute faite, prête à l'usage, sous la forme d'une « charte de valeurs » - œuvre des spécialistes, ayant pour but l'anéantissement de leurs différences.

culturelle d'autrui. La mise en avant du côté négatif des éléments distinctifs de l'Autre bloque à son tour le développement de la coopération:

«Si leurs façons différentes [les façons différentes des étrangers] de travailler, communiquer, décider deviennent pour nous des pratiques inacceptables ou illégitimes, nous sommes en train d'agir comme si notre façon de faire était la seule valable, ou la seule qui fonctionne [...]. Juger l'autre est une tendance naturelle, mais la pondération, la patience et l'humilité sont des atouts indispensables pour pouvoir arriver à exploiter toute la richesse de la diversité culturelle d'une situation spécifique.» (Guitel, 2006 : 77-78)

▪ *L'usage créatif du différent culturel est une tendance attitudinale qui se fait de plus en plus remarquer aussi bien au niveau de la recherche en management interculturel que dans la pratique de la gestion des équipes bi- ou multiculturelles.*

Sans ignorer les dysfonctionnements et les conflits que les dissemblances peuvent entraîner, le discours théorique essaie parallèlement d'aborder ces dernières sous l'angle de leur complémentarité et, par voie de conséquence, de leur potentiel de synergie:

*«Car la combinaison de diverses manières de voir et d'agir devraient rendre possibles certaines résolutions de problèmes et innovations qui auraient été impensables sans elles. Ainsi les cultures et leurs différences constituent une ressource. C'est pourquoi une ambition de la recherche en management interculturel est de faire prendre conscience des différences culturelles et de pouvoir les mettre 'efficacement' en valeur grâce à la combinaison des forces et des faiblesses spécifiques des collaborateurs. Il s'agit de la **synchronisation** de formes de communication, de mentalités et de styles de travail divergents qui ont une influence sur les processus de management. » (Barmeyer, 2007 : 44)*

Comme la synchronisation des modes de dire et de faire est encore plus impérative dans le cadre des joint-ventures ou des fusions d'entreprises que dans d'autres domaines en raison d'importants enjeux financiers, l'exploitation des atouts des partenaires de diverses cultures, la mise en commun des compétences des uns et des autres participe amplement à la

dynamisation d'une interaction qui semblait totalement bloquée. C'est le cas, par exemple, du projet franco-slovène (Globokar, 2002 : 119-138), dont le succès final s'explique en grande partie par le recours à la valorisation de «la complémentarité entre les compétences individuelles des Français et les compétences collectives des Slovènes» (Globokar, 2002 : 137-138).

Néanmoins, la reconnaissance et l'exploitation fructueuse des ressources qu'offrent les différences culturelles présupposent un entraînement incessant à la décentration, à la mise à distance donc, et au questionnement permanent de son système de références. Même s'il est toujours plus aisé de questionner la «configuration d'idées – valeurs» (Dumont, 1986 : 133) d'autrui que la sienne, il est indispensable de mettre aussi en doute ses propres façons de penser et d'agir, si l'on veut élargir son regard sur soi et sur l'Autre, écouter activement son partenaire et valoriser les atouts (professionnels et personnels) de ce dernier tout au long du développement du projet commun.

Autrement dit, la connaissance d'autrui est, comme le remarque T. Todorov dans un contexte un peu différent, «un mouvement d'aller et de retour» (1986 : 21)¹: immersion dans l'univers de sens de l'étranger pour mieux le comprendre, suivie d'un retour vers ses repères culturels, mais d'un regard qui n'est plus celui du point de départ, étant informé par le contact avec cet autre. De plus, un résultat significatif du contact avec l'étranger «est souvent le regard *critique* qu'on tourne vers soi» (*Idem*) (c'est moi qui souligne), sans qu'il implique la glorification de l'autre.

Par ailleurs, la mise à profit de la diversité culturelle des membres d'une équipe de travail serait un pas significatif vers la construction des relations interpersonnelles et professionnelles propices au travail en synergie.

- Le management des équipes de travail pluriculturel s'oriente vers l'exploitation efficace des divers points de vue et pratiques, mais

¹ L'auteur se réfère à l'attitude du spécialiste (de l'ethnologue, par exemple) face à la culture qu'il étudie.

il emprunte aussi la voie du dépassement des frontières culturelles, donc des différences culturelles, notamment lorsqu'elles sont si divergentes qu'elles donnent naissance à des conflits nuisibles à la collaboration. Cette voie implique la *construction, lors du dialogue et des négociations conversationnelles afférentes, d'un nouvel espace de modes de penser et d'agir, appelé interculturel – qui n'est pas forcément une synthèse des univers de sens des participants aux interactions professionnelles -, constitutif de la base de valeurs commune, légitime dans la mesure où elle est le produit des interactants et, par conséquent, généralement agréée.*

C'est là une nouvelle manière de se rapporter à autrui et d'interagir avec lui – elle donne la priorité à la personne et au processus interactif entre des subjectivités ayant les mêmes droits et obligations discursifs -, dont la fécondité se mesure à l'aune du degré de volonté mutuelle de trouver ensemble un terrain d'entente susceptible de garantir la réalisation des objectifs qu'on s'est fixés. La démarche adoptée dans le cas de l'alliance belge-américaine (voir ci-dessus) était partie de la prémisse, juste, que pour une communication efficace – condition nécessaire à une collaboration réussie, à travers la création de synergies entre les deux groupes -, «il faut avoir une base de valeurs partagée, un univers symbolique commun [...]» (Guitel, 2006 : 80). L'erreur a consisté, du moins en partie, dans le fait que cette base de valeurs censée conduire à l'homogénéisation souhaitée par tous, n'a pas été partagée mais plutôt imposée sous la forme d'une charte de valeurs, œuvre des consultants – et non des équipes intéressées -, dont les sources d'inspiration ont été les approches américaines et anglo-saxonnes, supposées universelles.

Or, l'interculturel

«[...] est un acquis permanent très spécifique à l'opération qui se construit au jour le jour par les personnes concernées. Il faut travailler conjointement, surveiller constamment au quotidien ses propres pensées, attitudes, discours... et faire des efforts pour y arriver.» (Guitel, 2006 : 82) (c'est moi qui souligne)

Lors du processus de rapprochement et de construction de synergies entre les équipes de travail, l'élaboration en commun d'une sous-culture (mentalités et pratiques) partagée pour atteindre les buts qu'on s'est proposés, surtout quand il s'agit d'un projet à haut investissement financier, est une étape potentiellement fructueuse dans la mesure où les partenaires en présence commencent par admettre une première condition, à caractère général, habituellement facile à remplir, du moins discursivement: être disposé à s'accorder sur un minimum de valeurs, représentations et règles d'action communes. Les difficultés apparaissent pourtant lorsqu'on est confronté à d'autres conditions, reliées à ce que présuppose un vrai dialogue: distance critique envers sa propre culture, éthique égalitaire, intercompréhension, enrichissement mutuel, créativité. De telles exigences d'une véritable interaction verbale sont souvent en discordance avec une série de propensions de l'individu (à la survalorisation de soi/ de son groupe et au mépris plus ou moins implicite de l'autre, à la domination à tout prix, etc.), plutôt non reconnues et, par voie de conséquence, non maîtrisées.

En fin de compte, l'attitude interculturelle face aux différences de l'Autre, tout en assurant le respect des cultures, légitime leur dépassement à travers le changement d'angle de vue des cultures elles-mêmes – elles se «dynamisent» au cours de l'échange verbal -, tout comme de la relation de l'individu à sa (ses) culture (s) d'origine:

*«[...] on a ici affaire à la culture en dialogue avec les autres et avec soi-même, et susceptible de se transformer en conséquence. Il se confirme donc que l'interculturel est un lieu de créativité, permettant de passer de la culture comme 'produit' à la culture comme 'procès'. [...] assurer le respect des cultures, mais dans le cadre d'un système d'attitudes **autorisant leur dépassement**. [...] si les cultures deviennent des sortes de corsets enfermant définitivement les individus dans des systèmes réifiés et sacralisés, ils ne pourront plus que s'isoler les uns des autres, pétrifiés dans la 'fierté' de leur système. » (Camilleri, 1993 : 50) (c'est moi qui souligne)*

Vu les enjeux économiques et financiers des relations d'affaires, les acteurs concernés sont généralement suffisamment

motivés à éviter l'immobilisme culturel, l'ancrage coûte que coûte dans un univers de sens qui ne valorise que leurs «valeurs-idées», qui ne valide que leurs représentations, stéréotypées, de l'Autre, leurs règles et comportements. Ils sont d'ailleurs, pour la plupart, avisés des désastres d'une inflexibilité culturelle stérile, ayant réfléchi au préalable, pendant leur formation à l'interculturel, sur les cas - amplement examinés par les théoriciens - où la persévérance arrogante dans une vision ethnocentrique, avec ses erreurs de jugement et de stratégies comportementales (discursives et actionnelles) qui en dérivent, a mené à la rupture des partenariats.

En effet, les études des situations concrètes de travail avec des interlocuteurs de diverses cultures montrent que la mise entre parenthèses des différences, en s'accrochant à des similitudes apparentes ou bien en établissant une sorte d'homogénéité artificielle (cf. ci-dessus), ainsi que la variante opposée, l'insistance excessive sur ces écarts, représentent, toutes les deux, des pièges, ne servant donc pas à la construction d'une coopération durable. Pour y aboutir, on a proposé, rappelons-le, deux types de solutions, à partir des besoins des individus «de se trouver des points communs, tout en respectant ce qui est différent» (Guitel, 2006 : 77).

Une solution consiste à trouver «l'équilibre délicat entre la gestion des différences et des similitudes pour ressentir de la confiance envers les partenaires et s'investir davantage dans le projet » (*Idem*), ce qui implique par exemple la mise à profit des diverses façons de travailler, de décider ou d'interagir, si elles s'avèrent fonctionnelles (cf. Globokar, 2002, pour le cas franco-slovène).

Une autre solution, encore plus exigeante mais moins développée (parce que moins pratiquée ?) dans les ouvrages des experts en communication professionnelle avec des collaborateurs étrangers, consiste à produire en commun un nouvel espace culturel (représentations, principes, standards, règles et modes d'action partagés). Ce nouvel espace, que certains appellent interculturel, constitue la référence à laquelle tous se rapportent et à l'aune de

laquelle ils évaluent les relations de travail et la qualité des tâches accomplies. L'échec de la coopération belge-américaine, examinée antérieurement, a été finalement dû à l'absence d'une véritable interaction entre les participants au projet. La collaboration des acteurs en présence aurait évité l'imposition d'une «charte de valeurs» - œuvre des professionnels extérieurs au groupe qui, de plus, n'ont pas pris en considération les mentalités et les pratiques des Belges.

La *co-construction* est en fait l'élément clé de cette perspective-solution interculturelle, présupposant le dépassement des différences culturelles et se proposant la mise en place d'une base de valeurs communes pour que le projet, économique ou commercial en l'occurrence, ait des chances de réussite. Sous cet angle, la perspective interculturelle, où, insistons-y, l'«interculturel» ne se limite plus à la reconnaissance de la diversité culturelle et aux échanges verbaux mutuellement enrichissants entre des représentants-porteurs de différentes langues-cultures en vue de pouvoir vivre ensemble.

Qu'on l'appelle attitude, perspective, optique, moyen ou stratégie, l'«interculturel» est une construction envisagée souvent comme un moyen viable d'évitement ou de résolution des dysfonctionnements tout à fait nuisibles au succès des projets socio-économiques déployés en milieu pluriculturel. En évoluant pragma-sémantiquement de sorte qu'il dépasse l'objectif du vivre ensemble pour s'orienter vers celui de l'agir ensemble et s'accorder ainsi aux exigences interactives des sociétés actuelles, l'interculturel, par sa visée définitoire - la création en commun d'une référence à laquelle consentent toutes les personnes impliquées dans une coopération -, correspond, pourrait-on dire, à une étape indispensable à la réussite de la mise en place de la perspective actionnelle, telle qu'elle a été promue par le *Cadre européen commun de référence pour l'apprentissage*

et *l'enseignement des langues* du Conseil de l'Europe (2001) et qui a inspiré de nombreux développements théoriques ultérieurs¹.

Références bibliographiques

1. BARMEYER I. C. (2007), *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Les Presses de l'Université Laval
2. BARMEYER I. C., MAYRHOFER U. (2002), «Le management interculturel: facteur de réussite des fusions - acquisitions internationales?», *Gérer et Comprendre*, no. 70, p. 24-33
3. CAMILLERI C. (1993), «Le conditions structurelles de l'interculturel », *Revue française de pédagogie*, no.103, p. 43-50
4. CHEVRIER S. (2002), « Le solide contre l'ingénieur: malentendus dans la gestion de projets franco-suisses », in P. d'Iribarne *et al*, *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Seuil, Paris, 2^e éd, p.139-163
5. CONSEIL De L'EUROPE (2001), *Cadre européen commun de référence pour l'apprentissage et l'enseignement des langues*, Conseil de l'Europe, Strasbourg
6. DELAMARRE B. (1996), *Autrui*, Ellipses, Paris

¹ Christian Puren (2002) propose le syntagme de « perspective co-actionnelle-co-culturelle », qui est en accord avec le travail collaboratif - le nouvel objectif social de référence -, et qui désigne le processus de construction et de mise en œuvre d'« *une culture d'action commune dans le sens d'un ensemble cohérent de conceptions partagées* » (p. 65). Ces conceptions, qui incluent des objectifs, principes et modes d'action, se révèlent « en dernière instance déterminantes lorsqu'il s'agit de faire ensemble » (*Ibid.*, p. 64). L'objectif de la démarche interculturelle, comprise dans son évolution pragma-sémantique, n'est pas différent de celui propre à la perspective co-culturelle de Puren: l'élaboration en commun d'une culture d'action commune justement pour parvenir à faire ensemble.

7. DUMONT L. (1986), « L'individu et les cultures ou comment l'idéologie se modifie par sa diffusion même », *Communications*, Seuil, 43, p.129-139
8. GLOBOKAR T. (2002), « Une expérience française en Slovénie: Comprendre un mode communautaire de gestion », in P. d'Iribarne et al, *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Seuil, Paris, 2^e éd., p. 119-138
9. GUITEL V. (2006), *Déjouez les pièges des relations interculturelles et devenez un manager de l'international*, Gereso Édition, Le Mans
10. HALL T. E. (1982), *The Hidden Dimension*, Doubleday, New York
11. HALL T. E. (1983), *The Dance of Life*, Doubleday, New York
12. IRIBARNE (d') P. (2002), «Un usage créatif des ressources d'une culture, in P. d'Iribarne et al, *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Seuil, Paris, 2^e éd., p.301-322
13. IRIBARNE (d') P. (2002), «La dynamique d'une démarche», dans *Ibidem*, p. 331-357
14. IRIBARNE (d') P. (2006), *L'étrangeté française*, Seuil, Paris
15. NARCY-COMBES M.-F. (2006), *La communication interculturelle en anglais des affaires. Précis à l'usage des étudiants francophones*, Presses Universitaires de Rennes
16. PUREN C. (2002), «Perspectives actionnelles et perspectives culturelles en didactique des langues-cultures: vers une perspective co-actionnelle-co-culturelle», *Les langues modernes*, 3, p. 55-71
17. TODOROV T. (1986), « Le croisement des cultures », in *Communications*, 43, p. 5-24