

***Comment vendre à l'Autre?***  
**Approches de l'interculturel dans le monde des affaires :**  
**Etudes de cas à partir de cabinets interculturels dans cinq pays**  
Fred Dervin, Université de Turku, Finlande

**Résumé :** Commercer avec l'Autre, « l'étranger », est loin d'être une nouveauté. En effet, depuis le début des temps, l'Homme a dû se déplacer ou le recevoir chez lui pour négocier avec lui dans des langues natives, étrangères ou véhiculaires. Avec l'avènement de la mondialisation accélérée que nous connaissons (Pieterse, 2004), apprendre à rencontrer un Autre pour lui vendre des services ou des biens est un objectif majeur pour des millions d'hommes d'affaire dans le monde entier. Ceux-ci sont d'ailleurs souvent amenés à avoir recours aux services de cabinets interculturels, qui offrent des formations, du consulting et du coaching personnalisés, pour leur assurer le bon déroulement des négociations.

Cet article tentera de contribuer modestement à faire connaître le travail de ces cabinets, des « travailleurs invisibles de l'altérité », en procédant à des études de cas dans cinq pays : la Finlande, la France, les Etats-Unis, Hong Kong et l'Inde. Nous analysons les programmes que ceux-ci proposent à leurs clients sur leurs sites Internet en nous fondant sur les principes de l'analyse des discours sur l'interculturel (Dervin, 2008). L'article s'achève sur des hypothèses quant aux conséquences potentielles des formations proposées sur les « clients » et futurs vendeurs/négociateurs interculturels.

**Mots-clés :** cabinets interculturels, monde des affaires, consulting, culturalisme, liquide, discours

**Abstract:** Making business with the *Other* is far from being a novelty. In fact, since the beginning of times, Man has had to travel to or welcome this Other in his own place in order to negotiate in foreign, native or vehicular languages. With the current accelerated globalization (Pieterse, 2004), learning how to meet the Other to sell services or goods to her/him is a major objective for millions of business persons in the world. In so doing, they often have to hire intercultural specialists to make sure that they receive proper training to be able to sell to the Other.

This article is a modest attempt at examining the work of intercultural firms, of these “invisible workers of Otherness”, through case studies in five countries: Finland, France, the USA, Hong Kong and India. The training, consulting and coaching programmes found on the specialists' websites will serve as a basis for analyzing their discourses on interculturality and thus their visions on the self and the other. The article ends on hypotheses on the potential consequences of the examined programmes on the “clients” and future sellers/negotiators.

**Keywords:** intercultural firms, business world, consulting, culturalism, liquid, discourses

Que faire des personnes différentes au sein des entreprises ? Ne sommes-nous pas tous différents ? Que vit celui ou celle qui est réputé « différent des autres » ou identique à tous les membres de la communauté à laquelle il est trop vite associé ? (...)

Albert Jacquard, 2008 : 1

Il y a des concepts usurpés, comme ceux de bonheur, de destin, qui, à la vérité, circulent grâce à une complaisance presque générale, mais auxquels on pose parfois la question : Quid juris (...).

Emmanuel Kant, *Critique de la raison pure*

## Introduction

Cet article s'intéresse à certains aspects du « *management interculturel* » qui, d'après Ph. Pierre (à paraître), a des côtés polysémiques, non stabilisés et ornementaux et est souvent « *traversé de courants et traditions issues de plusieurs autres disciplines* » (ibid.). Les cabinets interculturels, qui proposent d'assister les entreprises dans la mise au point de ce type de management, seront au centre de notre étude. Ceux-ci leur offrent des formations, du consulting et du coaching qui permettent d'accompagner à la fois leurs employés pour des missions à l'étranger (vente, achat ; expatriation, rapatriement) mais aussi des individus issus d'espaces géographiques (nationaux) différents qui se trouvent au sein de leurs propres entreprises. En fait, très peu d'études se sont intéressées aux cabinets interculturels dans les mondes de la recherche. L'étude de Dahlén (1997) sur les travaux de certains membres-formateurs de la SIETAR (*The Society for Intercultural Education, Training And Research*) serait l'une des rares exceptions. A priori, et comme le remarque A. Jacquard en exergue, le type d'opérations de ces cabinets posent deux questions de base sur le *soi* et l'*autre* : comment agir face aux différences de *tous* les acteurs qui se rencontrent dans ces cadres ? Certains ne seraient-ils pas plus « enfermés » que les autres dans ces différences ? C'est pourquoi, nous nous demanderons dans cet article : Comment ces cabinets opérationnalisent-ils le concept d'interculturel et les concepts afférents qui paraissent souvent aussi « usurpés » que les notions de *bonheur* et *destin* critiquées par Kant supra ? A quelles « lois » (« quid juris ») ont-ils recours ?

Cet article tentera de contribuer modestement à faire connaître le travail de ces « travailleurs invisibles de l'altérité » en procédant à des études de cas dans cinq pays : trois pays dits « occidentaux » et deux « orientaux » (Laplantine, 1999 : 50). Le choix de ces espaces nous permettra de mettre en abîme les discours qui semblent être dominants sur le soi et l'autre et d'observer leurs différences et/ou recoupements. Nous analyserons à partir du modèle de démarches interculturelles tripartites que nous avons défini (*solide, liquide et janusien*, Dervin, 2008) les formations proposées par seize consultants de ces espaces géographiques à partir des programmes que ceux-ci proposent à leurs clients sur leurs sites internet. Etant donné les pressions financières et de rendement du monde des affaires, nous posons l'hypothèse que la plupart des approches sont culturalistes-

fonctionnalistes et qu'elles proposent surtout des grammaires « concrètes » des cultures, qui donnent l'impression aux hommes d'affaire de pouvoir « contrôler » la culture de l'Autre et pour mieux lui vendre. D'autre part, on trouvera des discours de type semi-interculturaliste contradictoires (ou *janusiens*, en référence au Dieu aux deux visages) qui laissent peu de place à l'individualité et à l'intersubjectivité. L'article s'achèvera sur des hypothèses quant aux conséquences potentielles des formations proposées sur les « clients » et futurs vendeurs/négociateurs interculturels.

## **1. Approches de l'interculturel : Typologie générale des démarches interculturelles**

Pour le jeune chercheur qui entre par n'importe quelle porte dans le domaine de l'interculturel (didactique des langues, communication, éducation, anthropologie, sociologie, psychologie...) ou bien le formateur qui cherche des soutiens didactiques pour concevoir des cours ou séminaires dits *interculturels* (didactique des langues, interculturel pour les immigrés ou personnes mobiles, monde des affaires...), la tâche est loin d'être facile car la littérature sur l'interculturel est disparate, éparpillée et souvent contradictoire dans les approches proposées (Holliday et al., 2004 ; Dervin, 2008). Ceci se remarque facilement par exemple dans les bibliographies des articles publiés par les jeunes chercheurs (mais aussi parfois dans celles de chercheurs confirmés) où l'on trouve pêle-mêle des noms associés les uns aux autres mais qui sont tout à fait en opposition au plan théorique et méthodologique. C'est ce que nous appelons « les impostures de l'interculturel » (Dervin, à paraître) lorsqu'un chercheur ou un formateur a recours à des approches ou « discours scientifiques » qui se contredisent ou qui forment une image « brouillée » (surtout si ceux-ci ne retiennent qu'une sélection des points de vue mis en avant par leurs références). Ceci a un impact souvent sur les résultats et les impressions laissées au lecteur ou au formé. En outre, les participants qui ont été « utilisés » pour obtenir les données analysées sont parfois injustement catégorisés de façon erronée (« d'après nos résultats, les Français sont... les Finlandais préfèrent... »). C'est pourquoi, il est dorénavant plus que nécessaire de militer pour qu'une typologie des approches de l'interculturel soit clairement positionnée afin d'analyser les discours médiatiques, sociétaux, politiques et scientifiques.

Depuis les années 90, quelques typologies des approches utilisées dans la didactique ou bien dans le domaine large et confus de la communication interculturelle et de la psychologie interculturelle ont été déclinées (Abdallah-Preteille, 1986/1999 ; Ogay, 2001 ; Puren, 2002 ; Dahl et al., 2006 ; Dervin, 2007 ; Humphrey, 2007 ; Pierre, à paraître). Avant de synthétiser ces travaux et d'offrir un modèle d'analyse des approches de l'interculturel, nous présenterons les courants soulignés par Ph. Pierre (à paraître), qui est l'un des auteurs les plus prolifiques et les plus critiques sur le management interculturel. Il est le seul parmi les typologies identifiées dans les recherches francophones et anglophones à s'être intéressé au monde des affaires. Pierre voit trois courants : *le modèle des références nationales*, celui des *références sociétales* et les *modèles émergents des références plurielles*.

Le premier courant, représenté par des auteurs tels que Hall, Hofstede, Trompenaars et Hampden-Turner, propose des comparaisons de type anthropologique « dure » (Fassin, 2008 ; Ewing, 1990), i.e. des juxtapositions objectivistes basées sur une vision « solide »

et « interactionniste » des cultures au singulier. Pierre écrit à propos de cette démarche (ibid.) que « *la culture « per se » est devenue un objet d'études et a alimenté des guides aidant les hommes d'affaires, les migrants, les agents sociaux, les militaires à faire face à l'altérité* ». L'approche est souvent quantitative et discerne des objectifs fonctionnalistes. Dans sa critique acerbe d'Hofstede, l'une des figures essentielles de cette démarche, B. McSweeney (2002 : 89) observe ironiquement dans sa déconstruction de ses résultats « excessifs et imbancés » que « *perhaps the quantity of data and the "sophistication" of their statistical analysis impress some. But fallacious assumptions necessarily lead to inaccurate empirical descriptions regardless of the quantity of data and statistical manipulation used* »<sup>1</sup>.

Le deuxième mouvement, que Pierre intitule le *modèle des références sociétales*, trouve ses adeptes parmi les chercheurs francophones Chevrier, D'Iribane, Usunier... La démarche d'inspiration ethnographique consiste à identifier des éléments structurants qui ont été transmis au travers des siècles et des espaces nationaux. Pierre (ibid.) illustre ce paradigme par un exemple donné par D'Iribane : « *[il] mentionnera ainsi plusieurs modèles qui sous-tendent les rapports d'autorité en France : le modèle aristocratique entre sous-officier et soldat, le modèle clérical entre maître et compagnon, le modèle de l'obéissance du laquais servile à son maître...* ». L'objectif final de cette démarche est de mettre en avant les composantes des cultures qui permettent d' « *en exprimer l'esprit, l'éthos, une manière particulière d'être homme et de faire face aux périls* » (ibid.).

Enfin, le dernier courant, i.e. les modèles constructivistes et interactionnistes des « références plurielles », sont des modèles assez récents, qui sont présentés dans les travaux de Chanlat, Davel, Mutabazi... Ceux-ci examinent avant tout les constructions identitaires auxquelles l'interculturel mène et s'éloignent de l'idée que la culture est un acteur ou bien une simple explication à tout. Pierre explique que « *Ce troisième courant veut s'opposer à une dérive culturaliste qui revient à savoir a priori de quoi la personne (dans ses dimensions culturelles) est faite, ce dont elle est composée et ce dont elle est capable en tous lieux* ». Cette démarche correspond pleinement à celle proposée par M. Abdallah-Preteceille dans le cadre d'une formation à l'hétérogène qu'elle explicite lorsqu'elle écrit que : « *Les cultures se définissent moins par rapport à une somme de caractéristiques et de traits culturels que par rapport aux relations et aux interactions entretenues entre les individus et les groupes* » (2003 : 15). Notre propre démarche se situe dans ce troisième mouvement et est critique envers le modèle des références nationales. Elle se positionne avec précaution envers le deuxième paradigme des *références sociétales* car la distance avec la première n'est pas toujours si claire, surtout en vue des critiques qui ont été adressées aux approches ethnographiques en termes d'objectivité et de généralisation depuis des décennies (cf. Bensa, 2008).

En tout, le modèle proposé par Pierre se recoupe largement avec ceux mentionnés au début de cette section. Dans ce qui suit, nous tentons de synthétiser toutes ces approches. Nous avons opté depuis 2006 (Dervin, 2007) pour une terminologie empruntée au sociologue Z. Bauman : celle du solide et du liquide (cf. Bauman, 2001). La première catégorie est surnommée *solide* et correspond à des approches qui ignorent le contexte d'interaction et la complexité des individus mis en contact, qui sont réduits à des faits

culturels. Pour Laplantine (1999 : 46), cette démarche « *croit mordicus qu'il existe des essences humaines résolument distinctes les unes des autres* ». Ces approches se concentrent sur la communication comme étant composée de simples envois de messages, programmés et programmables, descriptibles de façon objective. Cela coïncide tout à fait avec l'approche « *parcel-post communication* » (Shannon & Weaver, 1949) et culturaliste mentionnée plus haut (Hall, Hofstede...). Nous partageons pleinement la critique de Gavin Jack (2009) à propos des approches solides, dans son appel à une compréhension plus militante de l'interculturel, surtout dans son enseignement dans les écoles commerce: « *epistemologically, I believe that a 'dimensional' approach to culture, which allows us to plot or map representatives of national cultures onto some kind of continuum, presents students with unhelpfully fixed categories of analysis that essentialize culture and divest it of its key processual and political contingencies* ».

A l'inverse, l'interculturel *liquide* prend en compte (avec plus ou moins de complexité) de nombreux facteurs d'interaction et refuse surtout l'équation quasi-systématique entre discours et actes, donc entre descriptions « internes » ou « externes » des cultures ou de leurs membres comme « preuves » ou arguments véridiques (cf. Eriksen, 2001). En effet, l'approche propose que toute interaction est obligatoirement une mise en scène discursive, énonciative et dialogique et une construction entre interlocuteurs et « tiers » (dans le sens bakhtinien du terme, cf. l'approche du *Dialogical self*, Hermans & Dimaggio, 2004). De nombreux arguments viennent soutenir cette approche. D'abord, J.C. Kaufman (2008 : 27) nous rappelle la pluralité ou les « diverses diversités » identitaires de chaque individu et que « *nous avons en réserve mille facettes différenciées de nous-mêmes, nous permettant de répondre de manière adaptée aux événements* ». Malgré cela, dans une interaction, et par exemple dans la communication interculturelle, il est vrai qu'une de ces multiples appartenances servira de « tampon » pour se défendre, s'expliquer, manipuler, etc. Z. Bauman (2007: 2) nous rappelle à juste titre que « *The attraction of a 'community of sameness' is that of an insurance policy against the risks with which daily life in a polyvocal world is fraught* ». C'est pourquoi, l'identité, qu'elle soit ethnique, culturelle, linguistique, etc. devrait être considérée, comme le proposent Holliday, Hyde & Kullman (2004 : 12), comme « *the image they [les individus] wish to project at a particular time rather than as evidence of an essentialist [national] culture* ». En outre, dans leur ouvrage sur le Métissage – dans lequel ils appellent à mettre fin aux frontières différentielles entre les « cultures » - Laplantine & Nouss (1977 : 18) soulignent que le métissage est constitutif de toute culture et qu'« *il devient, les années passant impossible d'effectuer un tri, de distinguer les processus d'adaptation (de ce qui vient de l'extérieur) et d'absorption (par ce qui est à l'intérieur)* ». Ainsi, tenter de définir les frontières entre les cultures ou leurs caractéristiques pour faire rencontrer des Autres semble être une erreur pour analyser l'interculturel. Une approche liquide de l'interculturel va dans le sens inverse de cette positionnement paradigmatique.

Finalement, et en complément aux typologies proposées jusqu'ici, on mentionnera ce que nous appelons des approches *janusiennes*, qui fournissent des discours qui sont à la fois solides et liquides sur l'interculturel. A notre connaissance, cette approche n'a pas été identifiée par d'autres chercheurs auparavant. Donnons un bref exemple de ces discours sur l'interculturel : le chercheur nous prévient (pour se protéger ?) que chaque individu

est multiple ou divers mais d'un autre côté il a recours à des éléments solides et/ou solidifiant ou bien, il remet en question des discours stéréotypés sur le soi et l'autre et les il substitue par ce qui lui semble être plus proche de la réalité - donc par d'autres généralisations - ce qui mène à des discours tout à fait contradictoires.

En synthèse de ces trois approches, et afin de mettre en lumière une méthode d'analyse des discours afférents, reprenons les paroles de Bakhtine (1977: 39), pour qui, il n'est plus suffisant de se concentrer sur le contenu des discours analysés, « *c'est-à-dire de ceux de ses thèmes qui y sont actualisés à tel ou tel moment* ». En effet, le chercheur devrait considérer davantage les formes discursives mises en scène pour dire ces thèmes et observer comment ils « *sont commentés, se réalisent, sont ressentis ou, pensés* ». C'est en travaillant ainsi que l'on pourra se rendre compte des types de discours présentés sur l'interculturel dans un corpus et différencier les approches et discours solides, liquides et janusiens. Ceux-ci peuvent bien sûr alterner dans un même espace discursif.

## **2. Le monde de la formation interculturelle en entreprises : le cas des cabinets interculturels**

Passons à présent au contexte spécifique de cette étude, celui de l'entreprise et de l'interculturel, que nous tenterons d'analyser à la lumière de la typologie proposée plus haut. Dans des mondes contemporains où les individus et les objets bougent de plus en plus virtuellement comme physiquement (Dervin & Ljalikova, 2008), il n'est pas étonnant que l'interculturel soit au centre des intérêts d'un grand nombre d'entreprises dans le monde. Mais comment vendre à l'Autre, comment « gérer » l'Autre au sein même de son entreprise, quand il semble ne pas partager la même « culture » ? Dans un ouvrage intitulé « *Pour un management interculturel : de la diversité à la reconnaissance en entreprise* », Mutabazi et Pierre (2008) ont observé quatre façons de traiter l'altérité dans le monde des affaires : 1. en faisant aucune différence entre le employés, même s'ils sont issus d'espaces ou de « cultures » différents (différencier coûte cher), 2. en gardant à l'esprit « *la peur du gendarme, du code de travail et des tribunaux* », 3. en ayant recours à des statistiques et des tableaux de bord afin de permettre à chacun d'obtenir un traitement équitable et 4. en se tournant vers le management interculturel (ibid. : 106-107). Pour les mêmes auteurs, cette dernière option « *évoque les franchissements de frontières, la mise en cohérence de plusieurs politiques de gestion de la diversité* » (ibid.). Dans le cadre de ce management, les entreprises ont souvent recours aux services de cabinets extérieurs qui les soutiennent par le biais de formations en face-à-face ou en virtuel, ainsi que de consulting et de coaching individuel ou en groupe.

Ces « fonctionnaires de l'altérité » (pour reprendre une expression qu'utilisent Baudrillard et Guillaume pour parler des psychanalystes, 1994 : 31) ou bien ces « travailleurs invisibles de l'altérité » (notre expression) sont en fait très peu connus et les recherches sur leurs activités sont limitées. Mutabazi et Pierre (2008 : 136-137) jettent d'ailleurs un regard très critique sur ces cabinets et expliquent qu'ils appréhendent souvent « *superficiellement cette question [la diversité] à partir de mauvais articles de management, de seules études littéraires, sans aucune formation solide en sociologie de*

*l'entreprise, psychologie ou gestion* ». Ils les surnomment d'ailleurs de « *faux experts de la diversité* » (ibid. : 137).

Quels sont donc leurs rôles dans l'entreprise hypermoderne ? Pourquoi a-t-on recours à leurs services ? Intéressons-nous d'abord à leurs clients, les salariés des entreprises : qu'attendent-ils des services des cabinets ? Hans Merken (sd.) nous explique que « *Les salariés qui s'intéressent à la question du management interculturel le font, tout naturellement, avec certaines attentes. Ils souhaitent, tout d'abord, en savoir plus sur les différences entre diverses cultures, de manière à pouvoir mieux se préparer à des situations jugées par eux-mêmes critiques. (...) De plus, c'est apprendre à mieux comprendre sa propre culture et ses particularités : découverte et expérience de la différence retentissent donc aussi sur l'identité personnelle* ». On aurait donc affaire, de la part des employés, à un besoin de « solide » différentialiste ou au « *causal-national-culture* » décrit par McSweeney (2002 : 89) dans ses attaques envers Hofstede (cf. supra).

Dans la littérature scientifique mondiale sur l'interculturel, le travail de l'anthropologue suédois T. Dahlén (1997) sur les « interculturalistes » du réseau international de la *Society for Intercultural Education, Training And Research* (SIETAR), qui travaillent souvent dans les cabinets interculturels, est unique dans le sens où c'est le seul chercheur à avoir proposé une ethnographie complète et de long-terme sur le « travail invisible » de ces professionnels. Même si SIETAR ne forme pas ou ne rassemble pas uniquement des individus qui travaillent dans les domaines commerciaux, Dahlén nous dit que c'est dans ce domaine que les interculturalistes ont le plus d'activités (ibid.: 71). Nous reprenons ici certaines des analyses et résultats de l'anthropologue qui serviront à éclairer une partie des activités des cabinets interculturels. Déjà au moment de la publication de sa recherche en 1997, Dahlén note que ces interculturalistes étaient en train de mettre sur pied une véritable « *industrie de prévention des chocs culturels* », tel que son directeur de thèse, Ulf Hannerz l'avait définie et qu'il nomme lui-même dans la conclusion de son étude « *the commodification of cultural understanding* » (1997: 176).

Dans sa présentation de ces « fonctionnaires de l'altérité », Dahlén explique (1997 : 57) que leurs parcours sont variés et que certains ont une formation commerciale, des expériences dans d'autres pays ou dans des multinationales, alors que d'autres sont mariés simplement à des étrangers. L'anthropologue donne l'exemple de Richard Lewis, qui a vécu dans de nombreux pays et qui affirme avoir été le consultant d'une princesse japonaise. Le cabinet qu'il a monté propose par exemple, au travers d'un test informatique, un « *Certificate of proficiency in cross-cultural communication* » pour aider les entreprises à sélectionner ceux de leurs managers qui seront amenés à s'expatrier. Le point commun entre les divers acteurs mentionnés par Dahlén est le type de littérature qu'ils utilisent qui fait souvent référence aux travaux des culturalistes « solides » (cf. supra) : Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner et Geert Hofstede (Dahlén, ibid. : 83).

Dahlén liste également toutes les interventions et opérations que ces consultants proposent aux entreprises, qui sont basées sur les modèles de formation mêmes de SIETAR : « *diversity training, cross-cultural counseling, intercultural negotiation,*

*intercultural communication training, cross-cultural sensitivity training* ». En outre, il (ibid. 72) explique que de nombreux produits dérivés sont produits par ces consultants : brochures, vidéos par pays ou sur les théories « culturalistes » de l'interculturel, jeux de simulation, livres de type « *teach yourself* »... L'objectif fondamental de ces formations étant d'aider l'homme d'affaires à devenir comme « un autre culturel » afin de lui vendre des produits, des services... à travers des approches qui sont essentiellement expérientielles (ibid. : 84). Pour Dahlén, d'une part, cela n'a pas de sens (comment peut-on devenir un autre complexe et HYPER-divers ?), d'autre part, « *Going native is to superficially mimic the foreign culture and downgrade one's own culture* » (ibid. : 12).

En tout, en tant qu'anthropologue, Dahlén s'étonne du fait que les interculturalistes misent autant sur le concept anthropologique de *culture* (ibid. : 21). Il critique ce recours systématique et non critique à la notion en expliquant qu'ils font souvent référence au concept tel qu'il était compris avant la mondialisation actuelle par les anthropologues et que « *such a culture concept was shaped by the old "island experience" of anthropologists, where each culture had come to be defined as a bounded entity with properties of its own* » (ibid. : 23). Il rappelle qu'actuellement l'anthropologie travaille davantage avec des concepts qui soulignent plutôt la diversité interne (ibid. : 174). Dahlén pose une hypothèse à propos du maintien de la notion : la culture solide, figée et réifiée a un potentiel marketing non négligeable pour les cabinets car elle peut être facilement « mise en boîte » et donc vendue (ibid. : 24). La culture (nationale) comme variable explicative des comportements, opinions, habitudes... dans le monde des affaires est également remise en question par Hans Merckens (s.d.) lorsqu'il s'interroge sur le rôle même des cultures d'entreprise ou organisationnelles dans le management « interculturel ».

### **3. Etudes de cas de cabinets interculturels dans cinq pays**

#### **3.1. Présentation des cabinets : positionnements**

Nous proposons à présent de mettre en application la typologie des approches interculturelles dans le monde des affaires et de se faire une idée sur les cabinets interculturels en examinant les profils de 16 cabinets issus de cinq pays : les Etats-Unis, la Finlande, la France, l'Inde et Hong Kong. Le choix des pays est lié d'une part à notre connaissance personnelle et professionnelle de ces espaces et aussi au fait qu'ils se sous-divisent en deux espaces que l'on oppose souvent : l'Occident et l'Orient. Le choix des cabinets n'est pas de notre ressort mais de celui d'une assistante-stagiaire francophone à qui nous avons proposé de trouver ces cabinets sur Internet (en français en en anglais) et cela afin d'éviter un certain biais. En effet, cette assistante-stagiaire ne connaissait pas vraiment notre approche de l'interculturel et donc elle n'a pas pu décider si les approches des cabinets qu'elle recherchait correspondaient à notre hypothèse de recherche. L'analyse se basera uniquement sur les sites web des compagnies et ne tentera pas, bien sûr, d'être exhaustive car comme nous le verrons, le monde des cabinets interculturels est vaste et multiple.

Le tableau suivant présente les cabinets par pays :



Pays	Noms des consultants (abréviations pour l'analyse)	Site Internet
Etats-Unis	Cultural Savvy (CS)	<a href="http://www.culturalsavvy.com">http://www.culturalsavvy.com</a>
	CultureConnect (CC)	<a href="http://cultureconnectglobal.com/">http://cultureconnectglobal.com/</a>
	Global Vision Strategies (GVS)	<a href="http://www.globalvisionstrategies.com">http://www.globalvisionstrategies.com</a>
	Esprit Global Learning (EGL)	<a href="http://espritgloballearning.com">http://espritgloballearning.com</a>
Finlande	DOT-Connect (DOT)	<a href="http://www.dot-connect.com/">http://www.dot-connect.com/</a>
	Berlitz Cultural Consulting (BCC)	<a href="http://www.berlitz.fi/1-129-cultural-consulting.html">http://www.berlitz.fi/1-129-cultural-consulting.html</a>
	Fintra (Fin)	<a href="http://www.fintra.fi/asp/empty.asp?P=3069&amp;VID=default&amp;SID=836767466035611&amp;S=0&amp;C=19281">http://www.fintra.fi/asp/empty.asp?P=3069&amp;VID=default&amp;SID=836767466035611&amp;S=0&amp;C=19281</a>
France	EAGST Formation (EA)	<a href="http://www.eagst.com/fr/index.php?43-management-interculturel">http://www.eagst.com/fr/index.php?43-management-interculturel</a>
	JPB Consulting (JPB)	<a href="http://www.jpb.net/">http://www.jpb.net/</a>
	Irenea (Ire)	<a href="http://www.irenea.com/">http://www.irenea.com/</a>
	Akteos (Akt)	<a href="http://www.akteos.com/index.php?id=4&amp;L=3">http://www.akteos.com/index.php?id=4&amp;L=3</a>
Hong Kong	Crown Relocations (CR)	<a href="http://www.crownrelo.com/relo/globalpassport/index.html">http://www.crownrelo.com/relo/globalpassport/index.html</a>
	CommuniBridge (CB)	<a href="http://www.communibridge.com.hk/services_en.htm">http://www.communibridge.com.hk/services_en.htm</a>
Inde	Eurisko Consulting (EC)	<a href="http://www.rajuravitej.com/eur/eurisko_partners.html">http://www.rajuravitej.com/eur/eurisko_partners.html</a>
	Immer Besser (IB)	<a href="http://www.immerbesser.co.in/">http://www.immerbesser.co.in/</a>
	Global Indian (GI)	<a href="http://www.globalindian.net.in/globalindian/?q=front_page">http://www.globalindian.net.in/globalindian/?q=front_page</a>
	Gridphi (Gri)	<a href="http://gridphi.com/index.php">http://gridphi.com/index.php</a>

En tout, et d'après leurs sites Web, ces cabinets fournissent des formations pour l'expatriation et le rapatriement, des formations pour des responsables de Ressources Humaines qui ont à « gérer » la diversité au sein de leurs entreprises et des formations pour managers qui sont amenés à commercer directement avec l'Autre. Certains des consultants présentés dans ce tableau sont spécialisés dans certains espaces, surtout pour les pays asiatiques tels que l'Inde, la Chine et le Japon. Par exemple, EGL aux Etats-Unis propose un module intitulé *Global HR (Human Resources) Challenges* qu'ils décrivent de la façon suivante : « *Are you experiencing hiring challenges in China or India? Are*

*cultural differences leading to miscommunication, misunderstandings, mistrust, missed deadlines?* ». JPB, de son côté, est spécialisé dans les relations franco-allemandes. Le reste des cabinets n'indiquent pas les espaces couverts par leurs formations ou bien ils livrent une liste non-exhaustive des pays couverts (ex : Akt, EGL, BCC, GI...).

Les manières de travailler sont similaires entre toutes les compagnies et semblent être fondées sur des approches pratiques (« *hands-on* » ou « *action-learning* ») et constructivistes. Elles se basent essentiellement sur des ateliers (ex : Eur propose ce qu'ils appellent des TACTS – « *a highly successful series of workshops offered in 4 workshops of 4 hours each* »), des exercices de simulation, l'analyse d'incidents critiques, du coaching individualisé, une assistance complète pour l'expatriation (ex: CC: « *House/Apartment searching including negotiation of all aspects of leasing/purchasing contract on your behalf; Assistance in purchasing/leasing furniture, appliances & household amenities including supervision of assembly & installation (...)* »). De surcroît, les tâches offertes peuvent se faire en virtuel ou au téléphone avec les coachs et formateurs ou avec des collègues de travail, dans le cadre de centre de crises interculturelles mis en place au sein des entreprises mêmes...

Regardons à présent le nom des cabinets qui apparaissent sur les sites et proposons ainsi une première approche des démarches. On remarque d'abord que les compagnies aux Etats-Unis ont toutes soit une référence à la « culture » (*CulturalSavvy* et *CultureConnect*) soit au « global » (*Global Vision Strategies* et *Esprit Global Learning*). En Finlande, *cultural* apparaît dans le nom de la branche du célèbre Berlitz, qui offre des services d'apprentissage des langues un peu partout dans le monde : *Berlitz Cultural Consulting*. Une autre compagnie finlandaise contient au moins une référence à « connecter » (*DOT-Connect*) comme CC aux Etats-Unis. La dernière compagnie, Fintra, semble faire uniquement référence à la Finlande. Les compagnies françaises n'ont pas de lien direct avec le concept de culture ou d'interculturel. Néanmoins, d'après le site Internet d'Irenea, le nom de la compagnie « *est inspiré de la déesse grecque Eirènè, dont le nom signifie la paix, l'harmonie* ». Quant à Akteos, le site nous dit que : « *Akteos is a combination of Greek words meaning the point where the land meets the sea. (...). Akteos means discovering other people, embracing the unknown, learning how to understand, communicate, react* ». Ainsi, par l'utilisation de ces mots grecs, les objectifs des compagnies sont clairement situés dans un idéal de rencontres harmonieuses (sous-entendues entre « cultures »). Les entreprises de Hong Kong font référence elles à la mobilité des hommes d'affaires (*Crown Relocations*) et au pont (*CommuniBridge*). Finalement, en Inde, les trois premières compagnies ont pour nom une référence à l'Europe (*Eurisko Consulting*), à la langue allemande et à la qualité (*Immer Besser*) et à la globalité dans *Global Indian* (cf. les Etats-Unis). Le nom du dernier cabinet, *Gridphi*, est expliqué sur le site de celui-ci de la façon suivante : « *Synergy is the balance of nature, in its perfect and stable ratio Phi, defines this phenomenon of equilibrium. Grids in synergetic equilibrium are branches of an organisation, with people being the lines. The nodes of intersection of these lines are the points of interaction, where people communicate. We aim to synergise these points of interaction. (...)* ». On retrouve dans ce dernier un aspect plus philosophique que les autres, similaire aux noms des cabinets inspirés par la Grèce antique en France. En tout, les noms des cabinets indiquent déjà des

approches culturalistes et de la globalité, et par le recours à des appellations exotiques (e.g. noms grecs), une sorte d'idéalisme des rencontres avec l'Autre.

En plus de données chiffrées omniprésentes, utilisées comme arguments de vente, chaque cabinet exceptés Fin, CB et Gri, présente les employés et les spécialistes auxquels il fait appel. Ces présentations (souvent clairement indiquées sous un titre tel que « *qui sommes-nous ?* » ou « *About* ») varient dans les styles adoptés. Certaines entreprises proposent simplement une liste de compétences générales des intervenants. Par exemple, CS explique que les consultants et formateurs auxquels ils font appel remplissent les conditions suivantes : « *Extensive multicultural training and consulting experience; Experience working with multicultural management teams; Global business experience in Asia, India, US, Europe, Latin America, Middle East; Experience helping clients bridge communication gaps, improve communication skills by understanding the differences in communication styles and approaches to business; Experience training & coaching business personnel to effectively adapt management and communication styles to multicultural environments; Multilingual and multicultural* » (cf. également GVS, EGL, BCC, Akt). Un relevé des mots-clés souligne bien l'importance du culturalisme pour ce cabinet : *multicultural, differences in communication styles and approaches*, etc. Certains cabinets présentent indirectement chaque membre du personnel ou bien ils leur laissent la parole. Une stratégie quantitative est adoptée aussi : CC présente ses deux employées principales en mentionnant que l'une a visité tous les continents excepté l'Antarctique et que l'autre a travaillé avec les Présidents chinois, uruguayen, philippin, japonais (sic) et coréen. Le directeur de DOT en Finlande est d'origine indienne et il a voyagé dans 82 pays et emploie « *Experts from over thirty cultures* » (notons l'argument culturaliste « personifiant » ici, cf. infra). Donner les diplômes des employés est aussi courant. On notera toutefois que les diplômes mentionnés – sauf dans un cas (CR) – relèvent peu du domaine de l'interculturel. Enfin, certaines compagnies donnent la parole directement à leurs employés. C'est le cas, entre autres, de JPB. Par exemple, deux de ses employés nous expliquent que : « *je suis devenu "frallemand" par passion* » ; « *Née en 1959 en Allemagne, j'ai profité de trois "zones culturelles" dans ma vie: un tiers en Allemagne, un tiers en France et un tiers dans les pays anglo-saxons* ». Il est clair, en tout, que les présentations des cabinets et des employés mettent en avant l'importance des aspects culturels, de la « connaissance de l'Autre » et de leurs compétences en la matière.

Pour finir cette première étape du positionnement des cabinets interculturels, nous allons examiner les références aux recherches glanées sur les sites. Il est clair que comme tous les aspects relevés plus haut, faire apparaître des références scientifiques peut permettre de se positionner par le biais d'autorités et donc de donner une image plus sérieuse et de confiance aux clients potentiels. De tous les consultants observés, DOT est le cabinet le plus complet en la matière. Le site donne accès à des articles écrits par le directeur du cabinet, des articles écrits par des universitaires, des compte-rendu de livres, un lexique sur la communication interculturelle ainsi que des définitions de termes de base. Les « scientifiques » mentionnés sont surtout des classiques du management interculturel « solide » : Edward T. Hall, Geert Hofstede, Fons Trompenaars. BCC mentionne par exemple Geert Hofstede et le présente de la sorte : « *Geert Hofstede is a Dutch psychologist whose landmark study on cultural variability, commonly referred to*

as “*Hofstede’s Dimensions*” is frequently cited by experts in the Cross-Cultural field ». Le fait que le chercheur soit souvent cité par les « experts » du champ leur sert directement d’argument. De même, *Cultural Savvy* cite E.T. Hall dans leur propre définition du terme *culture*: « *Despite popular beliefs to the contrary, the single greatest barrier to business success is the one erected by culture* ». GI en Inde explique que la théorie de l’Iceberg de Kohl (un classique chez les culturalistes) mais aussi les dimensions culturelles de Hofstede leur servent de base théorique. Le reste des compagnies ne mentionnent pas de références scientifiques mais expliquent qu’elles procèdent elles-mêmes à des recherches. C’est le cas entre autres d’Eurisko qui « *conducts its own cross-cultural research on significant issues relating to culture and its influence on life and business* ».

Pour conclure cette première approche du corpus, disons que de nombreux points communs ont pu être identifiés avec les analyses et résultats de Dahlén (cf. section 2). En outre, on note à la fois des différences au sein des mêmes espaces géographiques mais aussi de nombreuses stratégies similaires employées en dehors des frontières des pays représentés et de l’ « Orient » et « Occident ».

### **3.2. Les discours interculturels des cabinets**

Cette section s’intéresse plus précisément aux types de discours sur l’interculturel, le soi et l’autre glanés dans les programmes de formation et descriptifs des actions des cabinets sur les sites internet.

#### **3.2.1. Discours différentialistes et connaissances**

Nous notons d’abord un recours quasi-systématique au différentialisme (Pieterse, 2004), qui « *cherche à isoler des phénomènes à l’état pur, non métissés* » (Laplantine, 1999 : 47). Celui-ci est présenté comme étant unidirectionnel (CB : « *Help clients understand the cultural differences* ») et bidirectionnel (CS : « *Gain an understanding of cross-cultural differences* » ; JPB : « *SynergoSum® - Learning solutions by JPB* » regroupe toutes nos actions de sensibilisation ayant pour objectif d’éviter de manière durable les pertes d’efficacité dues aux différences culturelles franco-allemandes »).

L’identification de ces différences semble se faire d’après les programmes par le biais de présentation de « connaissances » ou de « faits » sur l’Autre. Au moins deux institutions soulignent que « *Mere information is not enough any more. We believe that learning new skills requires a hands-on approach; this also makes it possible to give up old practices and change ways of operating* » (Fin) et que « *Just providing information is not an effective approach beyond an introductory orientation level* » (CC). Néanmoins, On a pu se rendre compte que, chez ces cabinets, ces « connaissances » sont aussi largement appuyées dans les programmes.

Regardons à présent le contenu des programmes. Certaines compagnies proposent des « connaissances » par pays. GI par exemple donne accès à des « *culture factoids* » par pays, qui incluent : « *In-flight etiquette ; Customs and immigration ; Business writing ;*

*Western management styles ; Interview and telephone techniques ; Dining skills and cultural etiquette ; Question and answer session ; Telephone etiquette ; Presentation Skills ; Communication for Call Centres* ». Même chose chez Akteos qui a recours à un programme virtuel intitulé *Country Navigator™* qu'ils décrivent comme « *web-based tool that gives you valuable insight on how to successfully interact with people from different cultures* ». Si les compagnies donnent des exemples concrets de faits et connaissances traités dans leurs programmes, ceux-ci font toujours référence à la Chine, à l'Inde et au Japon. D'ailleurs, CS va même jusqu'à opposer l'Asie au « monde occidental » dans l'objectif de formation suivant : « *Understand Asian & Western business etiquette & protocol* » - objectif suivi par : « *Gain an understanding of how the Asians, Americans and Europeans view each other* » qui sous-divise ensuite les catégories Américains vs. Européens. On ne peut ne pas souligner les généralisations que ces objectifs mettent en scène. Prenons à présent quelques exemples concrets pour la Chine et le Japon. Voici ce que EA (spécialiste de la Chine) propose : « *Les codes comportementaux dans le monde des affaires en Chine (gestuelle, habitudes vestimentaires, civilité et courtoisie, etc.) ; Adapter son discours au mode de pensée des Chinois ; Ce qu'il faut savoir ou éviter dans la négociation avec les Chinois ; Conseils et informations pour les expatriés devant travailler en Chine (l'environnement général, la société chinoise, les différences culturelles, le marché du travail, etc.)* ». Enfin, pour le Japon, CS propose : « *To present an overview of culture and its impact on business behavior and communication styles, to include common misperceptions and stereotypes relative to U.S. and Japanese business styles; To analyze aspects of doing business specifically with Japan, to include an understanding of Japanese values and culture; To identify differences in U.S. vs. Japanese management styles and communication styles; To begin to develop skills to effectively and productively communicate with Japanese...* ». On a bien affaire dans tous ces exemples à des propos culturalistes, différentialistes d'« objeification », qui réduisent la culture de soi et de l'Autre à des espaces géographiques nationaux. Pour Baumann (1996 : 11), ce type d'approche illusoire a pour conséquence : « *the false fixing of boundaries is a direct consequence of the reified version of culture* ». A-t-on besoin de rappeler d'ailleurs que ces frontières sont mouvantes car, dans le monde des affaires, les employés ne sont pas toujours issus du pays où ils travaillent... ce qui tend à annuler la valeur d'une culture réifiée...

### **3.2.2. Culturespeak – la culture comme Sujet**

La présentation des aspects différentialistes et factuels nous amène à présent à nous interroger sur le traitement de la culture en elle-même dans ces programmes. Le lecteur l'aura déjà remarqué dans ce qui vient d'être proposé, les discours des cabinets sont truffés de « culturespeak », c'est-à-dire de discours automatiques non-critiques sur la culture (Hannerz, 1999). En effet, dans l'ensemble des cabinets, la culture est présentée comme un agent social par une sorte de personnification. Une grande partie des compagnies donnent ainsi l'image d'une culture « actrice » : GI propose à ses clients d'apprendre à « *Confidently interacting with another culture* » ou bien de « *Effectively doing business with another culture* ». De même chez DOT, qui pose comme objectif général : « *Our mission is to help you improve Presentation Skills and interact better with other cultures* ». D'un certain côté, Eurosko a recours au même type de discours

lorsqu'elle propose comme titre de formation : « *How to do Business with India* ». Dans une revue critique du multiculturalisme, Anne Philipps (2007) a bien articulé que la culture et le pays sont souvent utilisés de façon synonymique que ce soit par la doxa ou les chercheurs. Ainsi, dans ces extraits, ce n'est pas l'individu qui est traité mais bien sa culture, qui semble gouverner ses actions et actes d'interaction et cela de façon objectiviste.

Cela est souligné encore plus par certaines compagnies qui proposent que la culture affecte nos valeurs, nos décisions et les conflits (Fintra), les attitudes et points de vue sont conditionnés par la culture (CR). Pour une minorité de compagnies, telle Fintra, ces regards sur la culture de l'Autre sont également accompagnés par des retours sur sa propre « culture ». L'un des objectifs fixés par la compagnie finlandaise est : « *Raise your awareness of your own cultural background* ». Ces regards sur soi (ou plutôt sur sa culture – souvent anthropologique nationale donc réifiée) sont l'un des objectifs majeurs de l'interculturel. M. Abdallah-Preteille (2003 :10) propose d'ailleurs comme principe : « *L'interrogation identitaire de soi par rapport à autrui fait partie intégrante de la démarche interculturelle* ». Ce qu'elle suggère n'est pourtant pas la connaissance d'un soi culturel « unicifié » mais d'un soi influencé par de multiples appartenances et mises en scène discursives comme actionnelles.

### **3.3. Discours qui vont au-delà du culturalisme, discours janusiens ?**

Dans cette section, nous ferons référence aux discours de trois cabinets qui semblent parfois aller un peu au-delà du culturalisme et du différentialisme mentionnés plus haut. Ce sont néanmoins des discours qui se rapprochent du modèle janusien, c'est-à-dire des discours combinant à la fois des aspects culturalistes et des aspects liquides/protéophiliques (cf. section 1). Commençons par DOT qui pose comme objectif de formation sur la Chine et l'Inde: « *We provide insights into India's/China's rich and ancient culture and give tools for managing one's own self (...) Increase participants' awareness of unstated cultural assumptions, stereotypes and prejudices* ». Cette compagnie est l'une des seules à faire référence directement aux notions cruciales de stéréotypes et préjugés. Pourtant, si l'on revient aux définitions du terme *culture* proposées sur une autre page du site Web que le cabinet soutient par des définitions proposées entre autres par Hofstede (« *Culture is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one category of people from another* ») et à la mission que se propose DOT (« *Our mission is to help you improve Presentation Skills and interact better with other cultures* ») qui relèvent clairement du *culturespeak*, on peut alors se demander comment amener les clients à faire la différence entre des faits et connaissances générales sur un peuple et une culture et des stéréotypes – la frontière entre les deux étant souvent mince car, en effet, un fait sur un peuple entier et une culture peut-il s'appliquer à tout habitant et résident d'un même espace géographique ?

Le cabinet CC de son côté va encore plus loin que DOT en spécifiant le fait que la culture est changeante. L'un des objectifs de formation décliné par le cabinet consiste à : « *Examine the concept of culture and its characteristics, create a model that provides a framework for evaluation of behaviors, and explore the change dynamic in terms of*

*regionalism, urbanization, generation, technology, and gender* ». Ainsi, c'est un modèle d'analyse des différences au sein d'un même espace, à l'intérieur d'une « culture », d'un pays, qu'ils offrent. A nouveau, ce discours « liquide » (notons au passage qu'il se limite à certaines catégories autres que la nationalité – régions, ville/campagne, génération, sexe... - qui peuvent mener à d'autres catégorisations restrictives) est en quelque sorte contredit par un autre des objectifs généraux fixés par la compagnie que nous soulignons plus haut : « *Conduct country-specific briefings on business and social etiquette, entertainment, meetings and negotiations* ».

Finalement, venons-en à une compagnie (JPB) dont les discours sont teintés par un certain humanisme. Ceux-ci se rapprochent, en quelque sorte, plus du modèle liquide de l'interculturel. Rappelons que JPB se concentre sur les rapports commerciaux franco-allemands. Les termes de *culture* et de *différence* apparaissent peu dans ce qu'ils proposent car les auteurs des programmes accentuent davantage sur le concept-clé de « confiance ». Ainsi, à propos de la fusion d'entreprises franco-allemandes, ils écrivent : « *La condition sine qua non pour la mise en place de procédures communes, de plans d'action efficaces et la prise d'engagements sincères est de jeter, au préalable, les bases d'une confiance réelle entre acteurs clé* ». De nombreux slogans qui parsèment le site Internet suivent aussi la même ligne discursive et soulignent le besoin de symbiose entre les partenaires impliqués : « *Seul, je suis fort, ensemble nous sommes invincibles !* » ; « *Je coopère, donc je suis !* ». Le concept de culture est utilisé deux fois dans la description des objectifs de l'entreprise : une première fois lorsqu'ils expliquent leur démarche intitulée « la syntonisation », « *c'est-à-dire à se mettre sur la longueur d'ondes d'un partenaire issu d'une autre culture des affaires ou ayant une structure de personnalité différente* » ; l'autre mention sert au cabinet à expliciter la différence entre ce qu'ils appellent les « hard facts » des entreprises (« *structures d'organisation, aspects juridiques et financiers, etc.* ») et les « soft facts » qu'ils définissent comme « *la "réalité immatérielle" tels que la prise de conscience des différences culturelles sont à présent considérés comme étant au moins aussi importants* ». Même si dans le dernier extrait, on a affaire à du culturalisme (« la prise de conscience des différences culturelles »), on retiendra que dans la première mention du terme *culture*, le cabinet parle de « *culture des affaires* » et non des cultures nationales. On revient ici à la question posée par Merkens dans 2. en ce qui concerne l'impact des cultures organisationnelles versus les « cultures nationales ».

## **Conclusions**

Cette étude s'était donnée comme objectif d'examiner les discours de 16 cabinets interculturels dans cinq espaces géographiques différents. Malgré les distances entre ces espaces, et les différences apparentes entre ceux-ci, on est d'abord surpris par un certain partage de discours dominants, utilisés pour vendre leurs services aux clients. Ces « fonctionnaires de l'altérité » se positionnent soit très clairement pour une vaste majorité dans un « fétichisme des frontières » que les discours culturalistes « solides » permettent de faire circuler, soit dans une instabilité discursive qui les place dans des approches janusiennes entre le solide et le liquide. Les références à la « *causal-national-culture accepting literature* » (McSweeney, 2002 : 89) et aux discours différentialistes, de

« *connaissances* » et de « *culturespeak* » confirmeraient une des critiques de McSweeney face à ces modèles de références nationales : « *the criteria for acceptable evidence are far too loose* » (2002 : 112). Bien que les consultants, coaches et formateurs nous soient présentés comme étant compétents par leurs expériences avec l'Autre (ils ont vécu longtemps dans leurs espaces ; ils sont mariés à des étrangers...), il est clair que ceux-ci ne peuvent pas apporter de réponses à tous les problèmes de communication ou de relation entre des individus issus d'espace géographiques différents – surtout s'ils se concentrent uniquement sur les différences culturelles et nationales et mettent de côté les problèmes interindividuels. L'approche culturaliste, en déplaçant l'objet et le sujet de la communication vers des explications causales uniquement extérieures aux relations créées, ne peuvent que mener à des échecs communicationnels et à multiplier les actes de manipulation, mise en scène...

D'ailleurs, à plusieurs reprises, en lisant les programmes de formations proposées, nous sommes interrogé sur les fondements de certaines assertions culturalistes. Ainsi, dans l'une des questions que fait poser indirectement DOT à ses lecteurs, on peut se demander si dans l'utilisation du verbe « trust » de la question, il n'y aurait pas une sorte de préjugé : « *Can I trust that "yes" may not sometimes mean "no"?* ». Même si l'auteur du site ne mentionne pas à qui cela fait référence, il est clair que par la doxa, le lecteur est capable d'identifier un clin d'œil aux Chinois ou bien aux Japonais. N'a-t-on pas recours ici à une sorte d'argument soutenant une certaine méfiance envers l'Autre ? Même chose chez Eurisko lorsque celle-ci présente les problèmes interculturels généraux typiques et écrit : « *Attitudes to rules and relationships ; Orientation to group/team work ; Orientation to time – strategy, planning, resource allocation, rewarding/punishing ; Status – power, authority,...* ». On retrouve en fait ici des allusions aux travaux de Hofstede et Hall, dont les résultats qui sont souvent utilisés de façon simplificatrice, peuvent mener à des stéréotypes, jugements de valeur et à de l'ethnocentrisme : le temps (retard/précision), individualisme/collectivisme (individu vs. « Moutons »), hiérarchie (justice/injustice sociale)... Enfin, la même compagnie, qui est indienne, propose un module intitulé « *Working with Indian Bureaucracy* ». Ce module offre de venir en aide aux hommes d'affaire étrangers et aux expatriés pour traiter avec la bureaucratie du pays. En introduction au module, le cabinet affirme que : « *It is a well-known fact that working with Indian bureaucracy is filled with several special challenges for western peoples. Eurisko can help in understanding ways to deal effectively with Indian bureaucracy and avoid common pitfalls* ». Le problème avec ce type de commentaire, c'est que l'on ignore souvent que dès qu'on est un étranger, la bureaucratie peut être plus compliquée que pour un local car l'étranger lui part de zéro et doit justifier de tout. Dans nos travaux sur les étudiants Erasmus en Europe par exemple, nous avons pu montrer un discours dominant sur les pays d'accueil comme hyperbureaucratiques, sans que les étudiants s'interrogent sur le bien fondé de cette affirmation (Dervin, 2008).

Que faire alors pour rencontrer l'Autre dans le cadre de relations commerciales ? L'élément le plus urgent est de prêter attention au *Culturespeak* et de mettre fin à l'explication de tout par ce biais. L'anthropologue norvégien Th. H. Eriksen (2001 : 141) propose de se débarrasser du concept vide de culture et de le substituer de la façon



suivante: « *if one talks about local arts, one could simply say “local arts”; if one means language, ideology, patriarchy, children’s rights, food habits, ritual practices or local political structures, one could use those or equivalent terms instead of covering them up in the deceptively cozy blanket of culture* ». Ensuite, nous pourrions prendre avantage en considération ce que B. MacSweeney (2002 : 113) propose : « *we need to engage with and use theories of action which can cope with change, power, variety, multiple influences – including the non-national – and the complexity and situational variability of the individual subject* ». Elle se rapproche là beaucoup du modèle liquide proposé dans notre typologie des démarches interculturelles et qui prend en compte la mouvance identitaire, les constructions (inter-)discursives permanentes, les multi-appartenances et les relations établies entre les partenaires qui communiquent (Gaulejac, 2009 : 29) qui traversent tout acte de communication. Nous avons proposé nous-même un modèle de compétences protéophiliques (= apprécier les diverses diversités de chacun) qui va au-delà de la diversité de façade (= qui réduit l’individu à son appartenance nationale) en proposant d’examiner ces phénomènes *in vitro* et *in vivo* (Dervin, 2007). Holliday et al. (2004) ont proposé de leur côté un modèle de compétence qui mène à la fois à l’analyse de discours des identités, des représentations et de l’autrification, plutôt qu’à une simple formation pseudo-objectiviste, culturaliste et différentialiste.

En tout, même si ces manières de travailler ne proposent aucune recette miracle pour rencontrer un autre (et l’aimer, discuter avec lui, lui vendre des artefacts ou services...), il semblerait qu’elles soient éthiquement plus acceptables car, à l’inverse du culturalisme, elle prend en compte les contextes d’interaction, l’inter- subjectivité et textualité ainsi que les individus mis en contact. Il reste maintenant à voir comment ces idées pourraient être appliquées dans le monde des affaires...

## **Bibliographie**

- Abdallah-Preteille, M. (1996). *Vers une pédagogie interculturelle*. Paris : Anthropos.
- Abdallah-Preteille, M. (2003). *Former et éduquer en contexte hétérogène. Pour un humanisme du divers*. Paris : Anthropos.
- Abdallah-Preteille, M. (2003). *Former et éduquer en contexte hétérogène. Pour un humanisme du divers*. Paris : Anthropos.
- Bakhtine, M. (1977). *Le Marxisme et la philosophie du langage : Essai d’application de la méthode sociologique en linguistique*. Paris : Editions de Minuit.
- Baudrillard, J. & M. Guillaume. (1994). *Figures de l’altérité*. Paris: Descartes.
- Bauman, Z. (2001). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity.
- Bauman, Z. (2007). *Consuming Life*. Cambridge: Polity.
- Baumann, G. (1996). *Contesting culture. Discourse of identity in multi-ethnic London*. Cambridge: Cambridge University press.
- Bensa, A. (2008). Remarques sur les politiques de l’intersubjectivité. In : Fassin, D. & A. Bensa (éds.). *Les politiques de l’enquête. Epreuves ethnographiques*. Paris : La Découverte. 323-239.
- Dahl, Ø, Jensen, I & P. Nynäs (eds.)(2006). *Bridges of understanding. Perspectives on intercultural communication*. Oslo : Unipub.

- Dahlén, T. (1997). *Among the Interculturalists, An Emergent Profession and Its Packaging of Knowledge*. Stockholm: Department of Social Anthropology, Stockholm University.
- Dervin, F. & A. Ljalikova. (2008). *Regards sur les mondes hypermobiles*. Paris : L'Harmattan.
- Dervin, F. (2007). Evaluer l'interculturel : problématiques et pistes de travail. In Dervin, F. & E. Suomela-Salmi (éds.). *Evaluer les compétences langagières et interculturelles dans l'enseignement supérieur*. Turku : Publications du département d'études françaises, Université de Turku. 95-122.
- Dervin, F. (à paraître). *Les impostures de l'interculturel*.
- Dervin, F. (2007). « Evaluer l'interculturel : problématiques et pistes de travail ». In Dervin F. & E. Suomela-Salmi (éds.). *Evaluer les compétences langagières et interculturelles dans l'enseignement supérieur*. Turku : Publications du département d'études françaises. 95-122.
- Dervin, F. (2008). *Métamorphoses identitaires en situation de mobilité*. Turku : Presses Universitaires.
- Eriksen, T.H. (2001). "Between Universalism and Relativism: 'A Critique of the UNESCO Concept of Culture'". In Cowan J. Dembour, M. & R. Wilson (eds.). *Culture and Rights. Anthropological Perspectives*. CUP: Cambridge. 127-147.
- Ewing, K.P. (1990). "The Illusion of Wholeness : Culture, Self, and the Experience of Inconsistency Author(s)". *Ethos*, Vol. 18, No. 3 (Sep., 1990), 251-278.
- Fassin, D. (2008). L'inquiétude ethnographique. In : Fassin, D. & A. Bensa (éds.). *Les politiques de l'enquête. Epreuves ethnographiques*. Paris : La Découverte. 7-18.
- Gaulejac, V. de (2009). *Qui est "je"?*. Paris : Seuil.
- Hannerz, U. (1999). Reflections on varieties of culturespeak. *European Journal of Cultural Studies*. Vol. 2. No. 3. 393-407.
- Hermans, H.J.M. & H.J.G Kempen (1998). Moving cultures. *American psychologist*. Vol. 53. No. 10. 1111-1120.
- Hermans, H.J.M. 2004. "Introduction: the dialogical self in a global and digital age". *Identity*. no. 4 (4). 297-320.
- Hermans, H.J.M., & G. Dimaggio (eds) (2004). *The dialogical self in psychotherapy*. New York: Brunner & Routledge.
- Holliday, A., Hyde, M. & Kullman, J. (2004). *Intercultural communication*. London: Routledge.
- Humphreys, D. (2007). *Intercultural Communication Competence: The State of Knowledge*. Report prepared for CILT. The National Centre for Languages. Disponible à: <http://www.cilt.org.uk/standards/donnareport.pdf>
- Jack, G. (2009). A critical perspective on teaching intercultural competence in a management department. In: Feng, A., Byram, M. & M. Fleming (eds.). *Becoming interculturally competent through education and training*. Clevedon: Multilingual Matters. 93-115.
- Jacquard, A. (2008). Préface. In: Mutabazi, E. & Ph. Pierre. *Pour un management interculturel*. Paris : L'Harmattan. 11-18.
- Kaufman, J.C. (2008). *Quand Je est un autre : Pourquoi et comment ça change en nous*. Paris : Armand Colin.
- Laplantine, F. (1999). *Je, nous et les autres*. Paris : Le Pommier.

- Laplantine, F. & A. Nouss (1977). *Le métissage*. Paris : Flammarion.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences : a triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*. 55. 89-117.
- Merken, H. (sd.) Les cultures d'entreprise et le management interculturel. *OFAJ*. <http://www.ofaj.org/paed/texte2/intmanagfr/intmanagfr.html>
- Mutabazi, E. & Ph. Pierre. *Pour un management interculturel*. Paris : L'Harmattan.
- Ogay, T. (2000). *De la compétence à la dynamique interculturelles*. Collection Transversales : Langues, sociétés, cultures et apprentissages n°1. Bern : Peter Lang.
- Philipps, A. (2007). *Multiculturalism without culture*. Oxford : Princeton University Press.
- Pierre, Ph. (à paraître). L'interculturalisme comme horizon normatif en entreprise : dimensions morales de l'action en contexte multiculturel.
- Pieterse, J.N. 2004. *Globalization and Culture: Global Mélange*. Chicago: Rowman & Littlefield.
- Puren, C. (2002). « Perspectives actionnelles et perspectives culturelles en didactique des langues : vers une perspective co-actionnelle co-culturelle ». *Les Langues modernes* n°3/2002. Juil.-août-sept. Paris: APLV. 55-71.
- Shannon, C. E. & E. Weaver (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana : University of Illinois Press.

---

<sup>i</sup> Une autre critique d'Hofstede est disponible dans Hermans & Kempen 1998.