



LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

Les défis de l'interculturel

Soirée-débat - 28 juin 2016

SYNTHÈSE DES ÉCHANGES

Sommaire

3 Introduction

Jean-Marie Charpentier

Consultant et vice président à l'AFCI

4 De l'interculturel à l'intelligence collective

Intervenants de la table ronde :

Michel Sauquet et Martin Vielajus,

consultants et auteurs du livre *L'intelligence interculturelle* aux Editions Charles Léopold Mayer ;

Philippe Pierre,

ancien dirigeant d'entreprise, enseignant à Paris Dauphine et auteur du livre *Pour un management interculturel* aux Editions L'Harmattan.

La table ronde est animée par Florence Vautrin, responsable de la communication interne du Groupe Faurecia, et Jean-Marie Charpentier.

10 Bibliographie

Introduction

Jean-Marie Charpentier
Consultant et vice président à l'AFCI

Les transformations toujours plus rapides que connaît notre société soulèvent à de nombreux égards des enjeux culturels s'inscrivant dans le temps long. Les entreprises n'en sont pas épargnées mais sont aussi traversées par des questions culturelles qui leur sont propres, ayant à voir avec le travail et les identités professionnelles. Les métiers de la communication sont tout particulièrement concernés par ces défis touchant au vivre-ensemble. Le souci de « faire société » dans l'entreprise appelle une intelligence de la rencontre et de la relation à l'autre – cet autre qui porte des références singulières et ne se représente pas le monde comme soi. Cette rencontre avec l'autre se vit au quotidien, à l'occasion de mobilités internationales par exemple, mais aussi au sein des équipes en France.

Dans la mondialisation comme au plan local, il y a des liens à construire, des ponts à établir, des compréhensions à développer, et parfois aussi des plaies à panser. A défaut, les tensions s'exacerbent et les incompréhensions se multiplient. Aussi la question interculturelle – qu'elle se manifeste sur les plans linguistique, religieux... – gagne-t-elle en importance dans le cadre professionnel.

De l'interculturel à l'intelligence collective

Intervenants de la table ronde :

- Michel Sauquet et Martin Vielajus, consultants et auteurs du livre *L'intelligence interculturelle* aux Editions Charles Léopold Mayer ;
- Philippe Pierre, ancien dirigeant d'entreprise, enseignant à Paris Dauphine et auteur du livre *Pour un management interculturel* aux Editions L'Harmattan.

La table ronde est animée par Florence Vautrin, responsable de la communication interne du Groupe Faurecia, et Jean-Marie Charpentier, consultant et vice président de l'Afci

Qu'est-ce que l'interculturel ?

Jean-Marie Charpentier

Qu'entend-on exactement par le terme « interculturel » ?

Michel Sauquet

Le propre de l'interculturel réside dans le préfixe « inter » qui induit une relation entre des cultures, et non une simple cohabitation pluriculturelle. D'aucuns affirment que la mondialisation entraîne une homogénéisation des modes de vie et de pensée. Or, les nombreuses réactions identitaires auxquelles nous assistons démontrent le contraire. Des océans d'incompréhension séparent des individus de cultures différentes. Les entreprises l'expérimentent au quotidien avec leurs cadres expatriés ou impatriés, leurs équipes multiculturelles ou la manifestation de revendications religieuses. Plus largement, cette équation délicate entre l'unité et la diversité se rencontre dans la presque totalité des secteurs professionnels, que ce soit dans le domaine sanitaire et social (où le rapport au toucher ou au grand âge varie selon les cultures), les prisons, la justice, l'administration, l'armée, les ONG ou encore l'école.

Toutefois, l'interculturel va bien au-delà des questions d'origine nationale. Il se niche aussi dans les relations entre des métiers, des institutions, des générations ou encore des milieux sociaux.

Martin Vielajus

Même lorsque nous travaillons au quotidien dans un cadre multiculturel, nous ne saurions prétendre accéder à une connaissance intime de la culture de l'autre. Plutôt que d'émettre des jugements hâtifs à son encontre, nous pouvons adopter une

attitude de questionnement vis-à-vis de nos propres certitudes afin d'identifier d'éventuelles sources d'incompréhension. Ce questionnement mérite de balayer un large spectre d'enjeux interculturels : le rapport à l'autorité, au travail, à l'argent, au temps, à l'espace, à la communication...

Jean-Marie Charpentier

Quelle distinction établissez-vous entre le multiculturel et l'interculturel ?

Philippe Pierre

Je distingue quatre types d'approche de la multiplicité des cultures.

- L'approche monoculturelle

Cette approche nous conduit à vouloir transformer l'autre à notre image, à lui imposer notre modèle prétendument pour son bien. Elle peut se décliner en universalisme, mais aussi en impérialisme. On la trouve par exemple dans le rapport qu'entretient le siège d'une compagnie avec ses filiales. Dans ce modèle, l'expatrié prédomine. Il transfère un savoir-faire technique et relationnel du centre vers la périphérie. Notons que cette attitude se double couramment d'une domination masculine.

- L'approche multiculturelle

L'approche multiculturelle repose sur la coexistence : les individus vivent côte à côte sans se connaître véritablement ni tirer parti de leurs différences pour créer de la valeur. Dans cette optique, l'entreprise valorise les talents locaux, si tant est qu'elle sache les reconnaître.

- L'approche interculturelle

L'approche interculturelle se manifeste par un effort de questionnement volontaire. Dans la rencontre

avec l'autre, parviendra-t-on à mettre à distance nos préjugés, à « se casser les os de la tête », pour reprendre l'expression du philosophe Ludwig Wittgenstein ? Comme l'affirmait Claude Lévi-Strauss, « l'important n'est pas d'ouvrir les autres à la raison, mais de s'ouvrir à la raison des autres ». Pour l'entreprise, l'ouverture à l'interculturel constitue une source de valeur. Prenons le cas d'une jeune chinoise qui travaillerait pour la filiale américaine d'un groupe français. Elle effectue un savant « bricolage » entre les cultures de sa lignée familiale, de son entreprise et de son pays d'accueil. Ses langues de travail ne sont pas sa langue maternelle. Elle est guettée par ce que le sociologue Abdelmalek Sayad appelle la « double absence » : n'être ni vraiment d'ici, ni vraiment de là-bas. Comment passer de la double absence à une triple présence ? Comment accompagner ces situations pour qu'elles soient des terrains d'intelligence interculturelle et de création de valeur ? Comment en faire un levier de la lutte contre les discriminations ?

- L'approche transculturelle

Cette dernière approche affiche une valorisation factice de la diversité, dans le but non avoué de perpétuer un rapport de domination implicite. On se nomme « citoyens du monde » pour mieux dominer et étouffer les ancrages locaux.

Existe-t-il une internationale des cadres, ou des cadres internationaux ? Assistons-nous à l'émergence d'une élite supranationale homogène dans ses pratiques et ses représentations ? Au contraire, les individus s'attachent-ils avant tout à ressusciter un pôle ontologique, c'est-à-dire un rapport aux racines ? Tout l'enjeu est de faire le lien entre ces deux dimensions.

«Comme l'affirmait Claude Lévi-Strauss,«l'important n'est pas d'ouvrir les autres à la raison, mais de s'ouvrir à la raison des autres ».»

Michel Sauquet

Les dissemblances et les similitudes culturelles ne sont pas toujours là où on les attend. J'ai dirigé un mémoire consacré à une alliance internationale d'éditeurs représentant une cinquantaine de pays et affichant une

remarquable performance. Comment parvenait-elle à surmonter d'indéniables différences culturelles ? Ce travail a démontré qu'au-delà de leurs origines nationales, ces éditeurs présentaient en fait une grande uniformité : ils exerçaient le même métier, étaient tous des intellectuels, partageaient la même orientation idéologique et politique... De même, peut-être des neuropsychiatres japonais et chilien ont-ils plus de facilité à travailler ensemble que chacun ne le ferait avec des ingénieurs dans son propre pays.

Florence Vautrin

Pourriez-vous citer des exemples d'incompréhensions, d'échecs ou de conflits pouvant résulter d'une absence de questionnement sur nos propres préjugés et sur la culture de l'autre ?

Philippe Pierre

Prenons l'exemple de deux entreprises qui fusionnent mais où les salariés continuent de se qualifier d'« ex » de leur entité d'origine : la dimension de l'identité au travail a probablement été négligée dans le processus de rapprochement. Autre illustration, une réunion pourra commencer en anglais mais passer au français dès que le ton monte ou que les enjeux de *business* sont capitaux pour la survie de la relation entre partenaires de travail. Cela suscite un déni de reconnaissance pour les participants non francophones. Ce que je nomme une micro-iniquité. Petite action et grandes conséquences !

Le rapport au temps et ses variations culturelles

Florence Vautrin

La notion de temps est primordiale en entreprise, dans le management de projet notamment. Comment l'appréhender dans un contexte international ?

Michel Sauquet

C'est un enjeu fondamental. Le rapport au temps se traduit ne serait-ce que dans la façon dont nous nous exprimons. Ainsi, certaines langues comme le chinois ne conjuguent pas les temps. Certes, elles introduisent des repères temporels avec des adverbes notamment. C'est toutefois le signe que la distinction, si importante à nos yeux, entre le passé, le présent et le futur n'est pas partagée par toutes les cultures. Pour

l'anthropologue Edward T. Hall, l'emploi de la conjugaison implique un sentiment de maîtrise du temps, en particulier du futur. Or dans la langue arabe, le futur n'est évoqué qu'avec prudence, souvent doublé de l'interjection « inch'Allah ». En Hindi ou dans certaines langues du Pacifique, le même mot désigne hier et demain, c'est-à-dire le jour où l'on n'est pas. Cela relève un attachement extrêmement fort au présent.

En la matière, le défi principal qui se pose aux Occidentaux est de se départir de la certitude de pouvoir maîtriser le temps. Le simple mot de « deadline », échéance fatidique au sens propre, est frappant ! Ayons à l'esprit que d'autres cultures considèrent le temps comme un allié ou comme une vague par laquelle nous pouvons nous laisser porter. Certaines cultures ont aussi une perception linéaire du temps, et d'autres une appréhension plutôt cyclique.

Nous devons être conscients que notre manière d'organiser le temps, dans la conduite d'une réunion par exemple, ne correspond pas nécessairement à celle de nos interlocuteurs. Entrer sans préliminaires dans le vif des dossiers peut être perçu comme insultant par des partenaires asiatiques ou africains pour lesquels prime l'établissement d'une relation humaine et de confiance. Il se joue alors un rapport de force : si celui qui dirige la séance considère qu'en une heure, chacun a amplement eu le temps de s'exprimer, peut-être y mettra-t-il fin et arrachera-t-il un contrat à ses interlocuteurs. Mais il s'apercevra que l'essentiel résidait dans ce qu'ils n'ont pas eu le temps de dire.

«Le défi principal qui se pose aux Occidentaux est de se départir de la certitude de pouvoir maîtriser le temps.»

Rapport à l'autorité et stratégies identitaires

Florence Vautrin

Qu'en est-il des différences culturelles dans le rapport au travail et à l'autorité ?

Philippe Pierre

Il faut s'interroger sur le sens que chacun accorde au travail, et sur le caractère plus ou moins

central que celui-ci revêt dans nos existences. Un nombre croissant d'individus entendent mener plusieurs vies concomitantes, dans une logique polychronique, sans nécessairement accorder une priorité absolue à la dimension professionnelle.

«Entrer sans préliminaires dans le vif des dossiers peut être perçu comme insultant par des partenaires asiatiques ou africains pour lesquels prime l'établissement d'une relation humaine et de confiance.»

Les jeunes générations excellent dans cette multiplication des champs d'appartenance, comme autant d'archipels qu'elles habitent en parallèle. Des étudiants dans un amphithéâtre font certes face à un enseignant, mais entretiennent dans le même temps des échanges virtuels avec leur réseau. Ils twittent en direct leurs réactions aux propos de l'intervenant, contribuant à l'émergence d'une intelligence collective. Ces jeunes accorderont du crédit à leur professeur s'il existe « ailleurs », c'est-à-dire si une requête à son sujet dans un moteur de recherche donne de nombreux résultats. Ils font ainsi coexister plusieurs temps sociaux en un seul espace physique.

Les métiers de la communication doivent se familiariser à ce fonctionnement en archipel dans lequel les personnes se déplacent d'îlot en îlot pour constituer un parcours de vie, loin de la traditionnelle logique pyramidale et hiérarchique. Ils devront apprendre à faire vivre ces micro-communautés et, grâce à l'interculturel, à penser leur contribution à l'intelligence collective, à l'organisation apprenante et à la capitalisation des savoirs.

Martin Vielajus

Le rapport à l'autorité est un critère structurant dans les différences culturelles. Ainsi, comment se construit une décision ? A quelles conditions est-elle considérée comme légitime ? Quelle représentativité est accordée au collectif ? Comment

se manifeste une supériorité hiérarchique ? Le personnel partage-t-il une vision sociale de l'autorité, perçue comme un statut doté d'attributs (un bureau spacieux, une tenue vestimentaire...) et ne tolérant pas la remise en cause ? L'autorité est-elle au contraire liée aux compétences ? Une enquête menée auprès de salariés de nombreux pays révèle combien les perceptions peuvent différer en la matière. A la question « le patron doit-il avoir réponse à tout ? », 18 % des Américains ont répondu favorablement, contre 53 % des Français et 78 % des Japonais. Ces derniers évitent même d'interroger leur supérieur lorsqu'ils estiment qu'il ne saura pas répondre.

Philippe Pierre

Ceci renvoie à la notion de stratégies identitaires. Il est probable que de plus en plus d'individus conquerront du pouvoir dans les organisations en manipulant des éléments de culture : un nom, un accent, un badge, un vêtement, un tatouage...A cet égard, il faut souligner que l'interculturel a sa part d'ombre : il constitue aussi une façon de poser les rapports de puissance et de domination. Ce n'est pas parce que l'on pense les différences que l'on est prêt à modifier le système en place. C'est la critique que je fais souvent aux prétendues politiques de « gestion de la diversité ».

Longtemps, en particulier dans une société marquée par un imaginaire républicain, méritocratique et universaliste comme la nôtre, les différences ont été gommées au nom du citoyen. Or les individus se plaisent désormais à cultiver divers personnages, à exister sur plusieurs scènes, notamment professionnelles. Dans ce contexte, l'interculturel devient intéressant quand il est appréhendé comme un mécanisme flexible. Tel un Rubik's Cube, il doit orchestrer un jeu entre de multiples facettes plutôt que de réduire les individus à une dimension unique, nationale notamment.

Tolérance ou intolérance à l'échec

De la salle

Pourriez-vous nous parler des différences culturelles dans la perception de l'échec ?

Michel Sauquet

On établit souvent une distinction intéressante à cet égard entre les cultures linéaires judéo-

chrétiennes et les cultures cycliques. Selon Hesna Caillau (*L'esprit des religions*), pour les premières, chaque homme n'ayant qu'une vie, il doit se prémunir de l'échec à tout prix. Les secondes inscrivent les êtres dans un mouvement de renouvellement perpétuel où un échec pourra être rattrapé.

Le traitement du conflit est aussi un sujet passionnant : certaines cultures réagiront à un problème par l'affrontement, signe de courage, quand d'autres s'attacheront à rechercher un consensus, et d'autres encore à contourner la difficulté.

Martin Vielajus

Cette question renvoie au rapport à la sanction et à la récompense. Les cultures répondant à une logique collective acceptent difficilement un management basé sur la récompense individuelle. Les managers qui n'appréhendent pas cette dimension peuvent se retrouver confrontés à de grandes incompréhensions.

Philippe Pierre

Il fut un temps où, en Autriche, l'on attribuait une médaille de la bonne désobéissance à des soldats ayant pu désobéir pour au final, sauver leurs congénères. Peut-être l'un des rôles des communicants en entreprise est-il de mettre en valeur les individus tout à la fois excellents et différents, de protéger les talents. Le plus souvent, les organisations cultivent au contraire l'entre-soi et le mimétisme culturel. Norbert Alter explique pourtant que les innovateurs se situent à la frontière de l'organisation, tout à la fois en dedans et au dehors ; ils préservent leur singularité tout en construisant avec le collectif.

«Certaines cultures réagiront à un problème par l'affrontement, signe de courage, quand d'autres s'attacheront à rechercher un consensus, et d'autres encore à contourner la difficulté.»

Comment exprimons-nous et communiquons-nous nos idées ?

Jean-Marie Charpentier

Comment la diversité des cultures s'accommode-t-elle du caractère presque imposé de l'anglais dans les contextes professionnels internationaux ?

Michel Sauquet

Il est important de prendre de la distance par rapport aux langues-pivots, qu'il s'agisse du français, de l'anglais ou de l'espagnol. Un expatrié pourrait estimer qu'une maîtrise sommaire de l'anglais lui suffit pour travailler avec des pairs étrangers. C'est oublier que les langues maternelles structurent des manières de penser. Pour entrer véritablement en relation avec l'autre, la langue-pivot ne suffit pas : il faut se familiariser à sa langue pour s'approcher de sa perception du monde. Je conseille donc vivement aux expatriés d'apprendre ne serait-ce que quelques bribes de la langue locale, pour comprendre la structure de pensée de leurs interlocuteurs. La syntaxe peut en dire long, par exemple, sur la place qu'accorde une culture à l'individu ou au collectif : « je suis venu avec mon livre » dira un Français, quand un Portugais affirmera « livre apporté ».

Un Coréen exprimera une même idée dans des termes totalement différents selon qu'il s'adresse à son manager, sa mère, son frère ou un ami. Les intonations sont également culturelles. Ainsi, les magistrats de la Cour nationale du droit d'asile sont profondément déroutés par le ton extrêmement calme qu'adoptent certains requérants pour décrire les horreurs qu'ils ont vécues durant leurs parcours d'exilés.

Jean-Marie Charpentier

Qu'en est-il de la dimension interculturelle des modes de communication ?

Martin Vielajus

Au-delà des mots, la culture imprègne la façon dont nous transmettons une idée à un tiers et déroulons nos idées. Optera-t-on pour un raisonnement inductif ou déductif ? Commencera-t-on par exposer des principes, illustrés dans un second temps par des exemples, ou s'appuiera-t-on sur des éléments pratiques pour construire une vision plus globale ? Les écarts sont tels, en la matière, que nous sommes parfois tentés d'accuser l'autre de « raisonner à l'envers ».

A cela s'ajoute une distinction entre les cultures de

communication de l'implicite ou de l'explicite. Les premières se caractérisent par une faible charge contextuelle : même en connaissant peu votre interlocuteur, vous saisissez parfaitement son message sans avoir besoin de décoder des sous-entendus. Au contraire, les secondes privilégient des messages plus indirects et demandent de décrypter des éléments implicites liés au contexte.

Citons aussi le rapport au silence : celui-ci est-il perçu comme un refus de communiquer ou comme un respect à l'égard de l'interlocuteur ? Il a été démontré que les Français étaient parmi les plus intolérants au silence lors d'une conversation !

Enfin, contrairement aux idées reçues, la communication virtuelle ne lisse pas les différences culturelles dans les modes d'expression. L'utilisation d'images plutôt que de textes, la manière de dialoguer ou de construire une discussion sur des supports numériques mobilisent aussi des éléments culturels.

«Je conseille donc vivement aux expatriés d'apprendre ne serait-ce que quelques bribes de la langue locale, pour comprendre la structure de pensée de leurs interlocuteurs.»

A chacun son espace

De la salle

La façon d'habiter les espaces de travail est fortement marquée par la dimension culturelle. Les sièges de multinationales n'en prennent pas toujours la mesure, et tentent d'imposer à tous des espaces uniformisés.

Michel Sauquet

Il est intéressant de s'interroger sur la notion de « bulle » personnelle propre à chaque culture : quelle proximité physique établissons-nous avec nos interlocuteurs ? L'on vous palpera au Brésil, alors qu'un Chinois n'appréciera pas d'être embrassé. En matière d'aménagement de bureaux, l'appréciation de l'open space varie aussi grandement selon les cultures.

Les notions même de proche et de lointain sont culturelles. Pour un nomade, ce qui est loin est à

deux jours de marche !

Martin Vielajus

L'orientation plus ou moins individuelle ou collective des sociétés joue sur leur façon d'occuper et de partager l'espace – sur l'importance donnée à la sphère domestique et privée par exemple. Mais l'espace peut aussi refléter des signes extérieurs d'autorité, singulièrement dans les organisations hiérarchisées.

Penser les modèles culturels comme des kaléidoscopes identitaires

Jean-Marie Charpentier

Comment parler des modèles culturels ? Cette question est prégnante pour les professionnels de la communication.

Philippe Pierre

La question des modèles culturels a amplement mobilisé les chercheurs. Citons par exemple Geert Hofstede, dont l'enquête sur les différences culturelles au sein d'IBM dans les années 1970 a fait date.

Geert Hofstede établit par ailleurs une distinction entre les sociétés du blé, propriétaires, et les sociétés du riz, locataires, probablement plus propices à « l'archipelisation » que nous avons évoquée précédemment.

Le sociologue Philippe d'Iribarne aborde quant à lui ce sujet sous l'angle suivant : comment les cultures perçoivent-elles leur plus grand péril, justifiant en miroir un certain mode de vivre-ensemble ? En France, le plus grand péril est de déchoir. Dans cette « logique de l'honneur », un individu qui perd son statut risque d'entrer dans une spirale de relégation. Aussi échangeons-nous une sécurité de destin (l'institution nous garantit une place et un parcours tracé) contre une très forte implication. Les jeunes générations ne sont pas aussi éloignées de cette logique qu'on pourrait le croire, mais l'habitent d'une façon nouvelle.

En Hollande, le plus grand péril est l'invasion des eaux. Il en découle une culture où la responsabilité collective et la collégialité sont prégnantes.

Ces modèles sont à mettre en perspective avec des terreaux idéologiques. Dans le modèle de la

loyauté propre aux sociétés latines où prédomine un catholicisme social, l'argent est perçu comme corrupteur, et par conséquent tabou. Dans le modèle anglo-saxon de l'employabilité et du contrat, la question financière est aisément abordée. Et ce, d'autant que la culture protestante associe la réussite économique au salut, comme l'a démontré Max Weber.

Evalde Mutabazi, professeur à l'EM Lyon, a pour sa part mis en valeur le modèle circulatoire qui est à l'œuvre en Afrique, fondé sur des relations de don, de contre-don et de réciprocité.

Si le modèle national est un maillon de la compréhension de l'autre, gardons-nous toutefois d'y voir une explication exhaustive. N'oublions pas que chacun est porteur d'identités locale, régionale, nationale et internationale. Il est vrai que les Français peinent à penser ces allégeances multiples.

Le religieux, prochain grand défi interculturel ?

Jean-Marie Charpentier

Comment appréhender l'irruption nouvelle du fait religieux en entreprise ?

Philippe Pierre

Les managers sont impréparés à traiter la question du fait religieux, ce qui peut les conduire à une réaction de déni. Ils doivent être accompagnés à prendre en compte le lien entre la croyance religieuse et les pratiques culturelles. Dans ce domaine, gardons-nous d'adopter des positions hâtives d'acceptation comme de condamnation, et faisons preuve de pragmatisme. L'ouvrage de Patrick Banon *La révolution théoculturelle* est extrêmement éclairant à cet égard. Il apprend que le « bricolage » identitaire s'applique aussi dans le domaine religieux. Une femme peut porter ou non un voile au travail en fonction des circonstances, par exemple. Qui sait si ce voile traduit pour elle une situation de domination, comme d'aucuns l'affirment ? Si tel était le cas, cette femme ne trouverait-elle pas une forme d'émancipation dans l'expérience du travail ? Il y a urgence pour les entreprises à poser ce débat et à en revenir aux bonnes raisons d'agir, lesquelles sont nécessairement plurielles.

De la salle

Cette irruption nouvelle de la religion, marquée par une logique traditionnellement verticale, n'est-

elle pas contradictoire avec le développement horizontal d'archipels communautaires que vous avez décrit ?

Martin Vielajus

Les communautés d'appartenance (profession, famille, religion...) peuvent s'empiler ou s'organiser en archipel. Leur coïncidence tend à construire des identités collectives fortes et fermées qui sont propices au rejet. Dans des sociétés faibles et ouvertes au contraire, chacun a le loisir de jouer entre différents champs d'appartenance et de déployer des stratégies identitaires.

Philippe Pierre

L'interculturel doit justement aider à penser l'entre-deux, à l'heure où de plus en plus d'individus multiplient les identités – ce qui va bien au-delà d'une addition de traits identitaires. Ces personnes sont insaisissables, d'autant plus lorsqu'elles se saisissent de traits culturels comme d'instances de pouvoir. Un signe religieux ostentatoire, une couleur de peau ou encore un accent sont autant d'éléments pouvant se prêter à des manipulations identitaires. Ceci soulève un enjeu majeur pour la fonction de communication interne : comment créer un socle culturel commun avec des personnes qui discutent de plus en plus des principes ?

Pour aller plus loin

- Norbert Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2012
- Patrick Banon, *La Révolution théoculturelle. Comprendre et gérer la diversité religieuse dans notre société*, Presses de la Renaissance, 2008
- Hesna Cailliau, *L'esprit des religions. Connaître les religions pour mieux comprendre les hommes*, Milan, 2006
- Edward T Hall, *La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Seuil, Points Essais, 1992
- Edward T. Hall, *La dimension cachée*, Seuil, Points Essais, 2014
- Geert Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel : Comprendre nos programmations mentales*, Editions d'Organisation, 1993
- Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989
- Philippe Pierre et Evalde Mutabazi, *Pour un management interculturel : De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, 2008
- Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte, 2010
- Michel Sauquet et Martin Vielajus, *L'intelligence interculturelle, 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures*, Editions Charles Léopold Mayer, 2014
- Michel Sauquet et Martin Vielajus, *L'Intelligence de l'autre. Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Editions Charles Léopold Mayer, 2007
- Abdelmalek Sayad, *La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Seuil, 1999
- Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1904-1905)*, Flammarion, 2008

A propos de l'Afci

Créée en 1989, l'Association française de communication interne (Afci), regroupe près de 500 membres, professionnels de la communication exerçant dans des organisations publiques et privées, consultants et universitaires.

Réseau de professionnels, réservoir de compétences et d'expériences, espace de réflexion et d'échanges au carrefour des évolutions de la communication des organisations, l'Afci s'est donné trois missions : professionnaliser, échanger, rayonner.

www.afci.asso.fr



Délégation générale - 67 rue de Chabrol - 75010 Paris
Tél. : 01 47 07 63 01 - contact@afci.asso.fr