



# SIETAR France

Mercredi 25 novembre  
2020 à 18 heures

---

En quoi le management interculturel  
peut-être utile demain ?

Avec **Philippe PIERRE**





**RAPPEL**

**Mercredi 25 novembre à 18h**

## **En quoi le management interculturel peut-être utile demain? Webinaire " made in France et ailleurs "**

Le management interculturel est une discipline en plein essor. Mais...elle est encore trop affaire de « spécialistes » et peine à associer puissamment pratique en entreprise et en organisation, enseignement et recherche.

Dans ce Webinar, **Philippe Pierre** s'attachera d'abord à pointer 10 pistes de développement à ses yeux nécessaires de la discipline du management interculturel. Puis la conversation avec les participants s'ordonnera autour des perspectives suivantes :

**Quelle organisation du travail dessiner demain ? Pour quel type de management novateur ? Pourquoi concilier management interculturel et organisations apprenantes ?**

Avec les effets du Covid 19, c'est le sens même du travail qui est questionné aujourd'hui et même la centralité du travail dans nos vies qui est touchée. Avec l'essor du télétravail mais aussi de nouvelles attentes générationnelles, sont bouleversés notre rapport au temps, notre perception de l'espace physique et symbolique et enfin notre rapport à l'autorité. La crise sanitaire a aussi amplifié un renversement de la « présomption de compétences » : c'est à celui qui sait ou est supposé savoir de « prouver » à ceux qui apprennent qu'il sait vraiment.

Le management interculturel n'est pas un simple aménagement de la diversité, notion floue et certainement moins utile que celle d'équité, ni une connaissance des peuples et des cultures nationales, en des temps de plus en plus hybridés pour des femmes et des hommes pluriels qui bricolent sans cesse leurs affiliations et appartenances. Le management interculturel est une façon de penser un « Monde fragment » et aussi d'agir pour un « commun ». Changer en échangeant sans se perdre ni se dénaturer disait le poète...

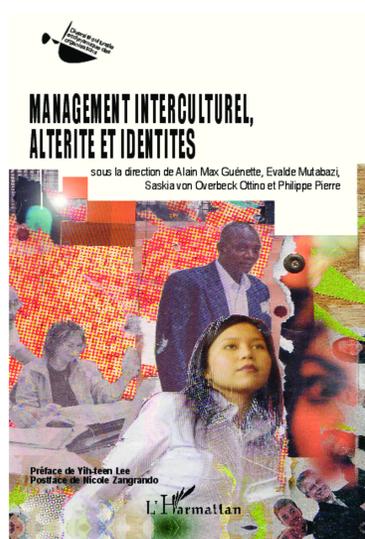
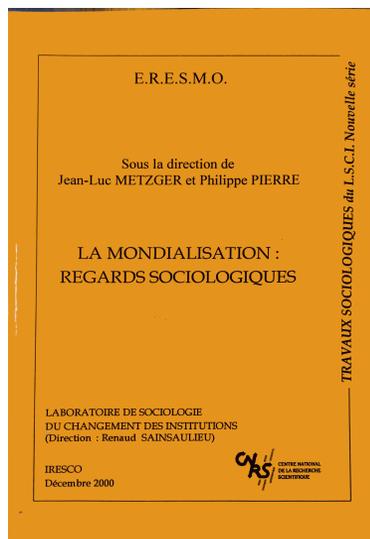
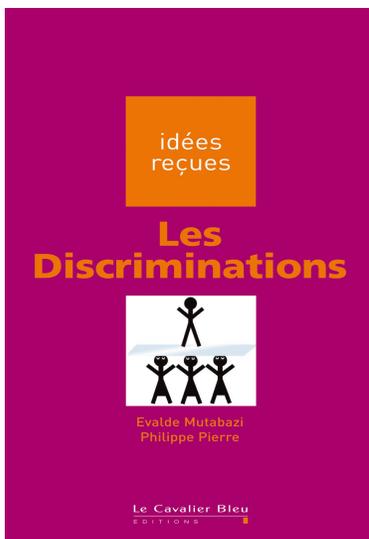
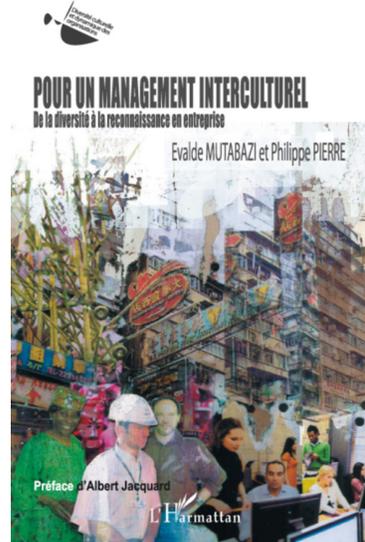
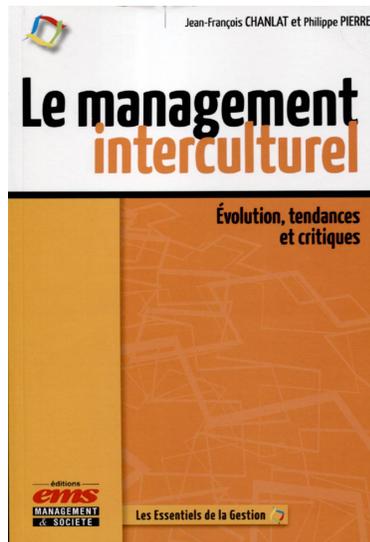
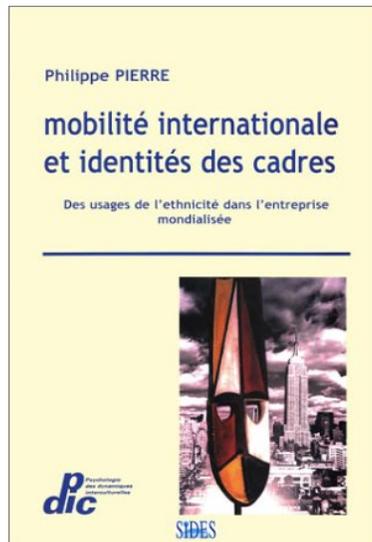
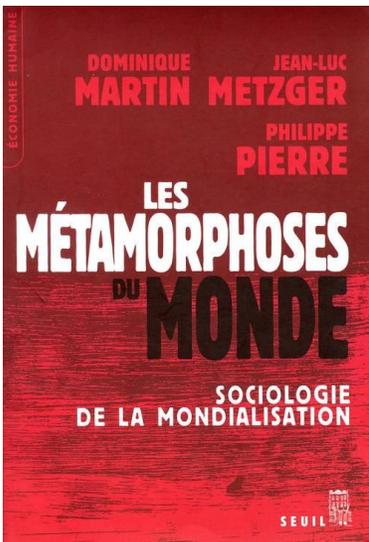


## Philippe Pierre

**Philippe Pierre** ([www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com)) est docteur en sociologie de l'IEP de Paris, consultant et ancien DRH (Total et L'Oréal). Il est l'auteur de 14 ouvrages et d'une cinquantaine d'articles scientifiques dans les domaines de la RH et de la sociologie de l'entreprise. Il a codirigé, pendant près de dix années, le Master de Management Interculturel de l'Université Paris-Dauphine et intervient comme expert auprès d'entreprises, associations, ONG... Ses recherches récentes portent sur les identités culturelles dans la mondialisation, la socialisation des cadres mobiles, les organisations apprenantes, le courage managérial... Il milite pour un plus grand rapprochement entre perspectives théoriques et dimensions de la pratique en contexte multiculturel. Il a récemment publié « Management Interculturel. Evolution, tendances et critiques », (EMS, 2018) avec Jean-François Chanlat. Il dirige avec Eric Mellet le programme « Organisation apprenante et Management interculturel » de Sciences Po Executive Education.

# Philippe PIERRE :

Retrouver tous ses ouvrages sur [www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com) !



# Quelques définitions

- **Culture** : La culture peut se définir comme l'élément appris du comportement humain.
- 
- **Culture** : « Tout ensemble ethnographique qui, du point de vue de l'enquête, présente, par rapport à d'autres, des écarts significatifs » (Lévi-Strauss).
- Voir dans la réalité sociale à partir de la rubrique « culture » admet deux conditions : qu'il y ait un certain degré de stabilité et que les éléments observés paraissent typiques d'un groupe social donné.
- Il convient de lier constamment, selon nous, les trois dimensions que sont la culture, le psychisme et l'identité dans la compréhension des phénomènes étudiés.
- 
- **Management** : analyse des conditions d'efficacité des organisations.
- **Management Interculturel** : étude en vue d'une action harmonieuse des apprentissages culturels comme des jeux identitaires qui déterminent implicitement le sens, l'exigence de justification des normes et des rôles tenus pour toute personne en relation avec une personne issue d'un milieu d'origine différent du sien.

# 10 pistes possibles de développement du management interculturel

- Le management interculturel n'est ni une approche monoculturelle, ni une approche multiculturelle. Reconnaître l'altérité, c'est plus que tolérer !
- Toute démarche sérieuse de management interculturel part de la lutte contre les discriminations et de la posture exigeante « d'étonnement volontaire » du manager.
- Le management interculturel doit être - de plus en plus – une réflexion nécessaire sur le « fragment », le « bricolage identitaire » et « l'hybride » ! Arrêtons de séparer et de classer uniquement par « cultures nationales » !
- Le management interculturel aide à décoder le renouveau et la coexistence des modèles d'organisation. Vers des entreprises en « archipel » ?
- Le management interculturel aide à mieux comprendre la remise en cause de nos modèles mentaux suite à la crise sanitaire. « Chronémie » (rapport culturel au temps) et « proxémie » (rapport culturel à la distance physique et symbolique) sont mis à l'épreuve !

# 10 pistes possibles de développement du management interculturel

- Le management interculturel se distingue de la simple et peu utile « gestion de la diversité ». Agir c'est plus que rendre compte ! La diversité n'est pas un idéal !
- Management interculturel et thématique de l'organisation apprenante s'enrichissent mutuellement.
- Le management interculturel vise à protéger les talents et les profils atypiques. En appeler toujours à la « force de la différence » !
- Le management interculturel aide à la juste prise en compte du « fait religieux » et des pratiques « culturelles » dans le champ du travail.
- Le management interculturel permet de comprendre et développer les compétences de communication à distance et recherche un « commun » qui n'est pas un « semblable ».

# Les postures culturelles face à la différence selon Philippe Pierre



- **Le monoculturel**

- Je te transforme en chose, et le chose c'est moi, je sais à l'avance ce qui est bon pour toi
- Je t'impose mes méthodes
- Culture d'entreprise uniformisatrice
- Relations de siège à filiales, de Paris à province (régions)
- Peut-être une tendance française
- Deux faces à cette réalité : Universalisme (partager au final les mêmes critères du bien, du beau et du vrai) / Impérialisme

- **Le multiculturel**

- « La connaissance de quelque chose qui n'est pas soi-même » comme le proposait, en son temps, Victor Ségalen
- Un ailleurs devenu plus « proche ». L'ailleurs est ici dit Patrick Banon
- Nous acceptons sur un territoire de partager une diversité de pratiques, de religions, de cultes
- Le management interculturel traite du rapport à l'altérité dans le champ du travail et des organisations
  
- Altérité :
  
- Pierre Ouellet (2003, p. 198) donne une belle définition de ce qu'est l'altérité, à savoir, « ce qui résiste à sa volonté, ce qui ne réduit pas à la représentation que l'on s'en fait, ce qui oppose sa résistance au monde comme volonté et représentation, dont on fait ce qu'on veut de manière impériale, ce qui reste infiniment rebelle au monde empirique des choses qui nous sont d'emblée données. L'altérité, jamais donnée d'avance et à jamais, c'est ce qui s'oppose au soi velléitaire, qui peut et veut, étendant autour de soi et sur toute chose le grand pouvoir et le bon vouloir de ses vues et de ses idées ».
  
- Les cultures coexistent mais on vit côte à côte sans se connaître vraiment
- Possible communautarisme et ethnicisation des différences. Donner la préférence systématiquement à quelqu'un de son origine

# Les postures culturelles face à la différence selon Philippe Pierre



## • L'interculturel

- Accepter de juger, de recruter et de travailler avec quelqu'un sur sa « compétence » démontrée
- Tout nous pousse à l'égalitarisme en temps de crise . Interculturel = Equité et protection des profils atypiques
- Travail d'arrachement à ses habitudes, de suspension de jugement et de distanciation du regard
- Pratiquer l'interculturel, c'est d'abord lutter contre toute forme de discrimination. Exemple de Franck et de Zoom
- C'est ensuite accepter que de plus en plus de personnes travaillent dans une langue, vivent en famille dans une autre et cultivent des amitiés dans une troisième langue...
- On est toujours plus que ce que les autres disent que nous sommes !
- Deux passeports ! Indien et américain
- Comment trouver son équilibre entre ce que je revendique subjectivement et ce qui m'est socialement accordé ?
- Bricolage entre cultures d'origine, cultures du pays d'accueil, cultures de l'entreprise
- Je n'arriverai jamais à te connaître complètement, mais j'essaie ! Je deviens proche en m'approchant
- Covid 19 : aimer c'était s'approcher. Aimer c'est aussi se tenir à distance !
- L'interculturel c'est se transformer au contact de l'autre et voir émerger en soi un « étrange étranger ». Nos évidences sont bouleversées. « Est-ce que l'on doit être là tous les jours ? »
- Posture d'étonnement volontaire (« il faut vouloir vouloir », Vladémir Jankélévitch)
- « Changer en échangeant sans se perdre ni se dénaturer » (Edouard Glissant)
- L'important n'est pas d'ouvrir les autres à la Raison mais de s'ouvrir patiemment aux bonnes raisons des autres (inspiré de Claude Lévi-Strauss)
- François Laplantine et Alexis Nouss (1997) font, à cet égard, une intéressante distinction entre le rendez-vous et la rencontre : « la rencontre ne s'annonce pas plus qu'elle ne se prépare. Nulle stratégie possible, à la différence du combat ou de la séduction. On n'arrive jamais à une rencontre, une rencontre, toujours, vous arrive »
- Selon la belle formule de Gilbert Simondon (2013, p. 156), la culture est la « valeur qui permet la relation »

# Trois approches des réalités culturelles en entreprise

	Modèles des références nationales	Modèles des références sociétales	Modèles émergents des « références plurielles »
Définition de la culture qui s'apparente à...	Une programmation mentale largement inconsciente	Un contexte d'interprétation et un système de sens enracinés dans l'histoire	Un bricolage entre culture(s) héritée(s) et culture(s) des contextes d'accueil et qui débouche sur des stratégies identitaires
Variables étudiées	Critères de différenciation culturelle à travers la recherche d'universaux	Référents ultimes et dynamique des valeurs entre universel et local	Mobilisations identitaires liés à des chocs acculturatifs
Domaines principaux d'étude	Etude des catégories incorporées d'ordre sociétal sous forme de dispositions à percevoir, à croire, à agir... qui distinguent au travail des cultures nationales comparées	Etude des dynamiques sociétales au travers d'éléments structuraux traversant les siècles et inventaire des cultures (politiques) nationales	Etude des dynamiques des stratégies identitaires, des valeurs dans la mondialisation portées par des migrants, des élites, des diasporas, des communautés imaginées (usage des NTIC et communication interculturelle à distance...)
Degré de mobilité des populations étudiées	Groupes stables/sédentaires	Equipes de travail Expatriés	Individus mobiles (migrants, voyageurs...) Impatriés/Cadres internationaux Diasporas / Communautés transnationales Equipes virtuelles
Etude des contacts	Entre sociétés nationales Primat au déterminisme culturel	Entre groupes culturels Primat aux écarts entre universalisme et localisme	Entre individus Primat au relativisme culturel
Méthodologie	Méthodes quantitatives et comparatives / Questionnaires	Méthodes qualitatives et comparatives / Observations participantes	Méthodes qualitatives Observations participantes
Perspectives disciplinaires	Sciences de gestion, Sociologie des organisations, Anthropologie, Ethnologie	Sciences politiques, Ethnologie, Sciences de gestion, Anthropologie	Psychologie culturelle, Sociologie de l'entreprise, Anthropologie
Travaux dominants en management interculturel	E. T. HALL, G. HOFSTEDE, C. H. TRIANDIS, F. TROMPENAARS & C. HAMPDEN-TURNER...	P. D'IRIBARNE, M. SELLIER, M. MAURICE, R. SYLVESTRE, J. C. USUNIER, N. ADLER, C. BARMAYER, S. CHEVRIER, J. P. SEGAL...	E. MUTABAZI, J. F. CHANLAT, E. DAVEL, J. P. DUPUIS, M. SAUQUET, Y. PESQUEUX, A. COTE, S. A. SOUSSI, V. CALVEZ, A. M. GUENETTE, Y. T. LEE, F. DERVIN, V. GUITEL ...

(Sources : MUTABAZI & PIERRE, 2008 ; COTE & SOUSSI, 2006 ; B. TROADEC, 2001)

- L'armature conceptuelle du management interculturel est-elle prête à encadrer de manière pertinente une interprétation des phénomènes d'interaction psycho-sociale dans la mondialisation en cours ? (1/2)
- Visualisons quelques uns des changements avec Marc Halévy :
  - la mise en suspens des « auberges espagnoles » et la fin des longs voyages et déplacements géographiques fréquents
  - la banalisation du télétravail (et la fin du contrat d'emploi salarié, du droit du travail y afférent et des syndicats ...),
  - la généralisation des visioconférences,
  - l'accélération de la robotisation des productions industrielles,
  - l'accélération de l'algorithmisation ou de l'ubérisation de pans entiers des services (avocats, notaires, médecins, comptables, assureurs, ...),
  - le déclin de la grande distribution traditionnelle,
  - le déficit migratoire des grandes villes et une forme de retour à la campagne,
  - la montée des « néo-ruraux »,
  - la montée des tourisms « verts » de ressourcement et la fin des tourisms de « défoulement » (stations de sport d'hiver, « sports » moteur sur terre, dans l'air ou sur eau, parcs d'attraction et de loisir, etc ...),
  - l'obsession de la santé et du bien-être, et la croissance des métiers y afférents,
  - la réorganisation complète des systèmes éducatifs, en général, et des universités et grandes écoles en particulier (notamment sur la notion de « cours présentiels »),

- L'armature conceptuelle du management interculturel est-elle prête à encadrer de manière pertinente une interprétation des phénomènes d'interaction psycho-sociale dans la mondialisation en cours ? (2/2)

Continuons de visualiser quelques uns des changements avec Marc Halévy :

- le dépassement des maladies infantiles du numérique ludique et inutile, sans la moindre valeur d'utilité économique : réseaux sociaux, jeux vidéos, musiques et films en ligne, téléphones portables, « intelligence artificielle » confinant à l'indigence bien réelle, ... et les milliers de gadgets absurdes et ridicules que nous imposent les GAFA. La vraie révolution numérique est encore devant nous ... elle sera au service de l'augmentation de la valeur d'utilité des biens et des services, au service de l'utilisateur final (et non de l'amusement de quelques geeks lobotomisés),
- l'entrée en fonction d'un principe généralisé de frugalité, le déclin des hyper-consommations et l'application massive du principe « moins mais mieux »,
- le développement de la valeur d'usage, de la qualité et de la durabilité des produits, et la fin consécutive de l'économie de masse et de prix bas, au profit d'une économie de personnalisation, de proximité et d'utilité,
- la montée, dans tous les métiers, de l'exigence de virtuosité contre les médiocrités ambiantes actuelles (toutes les tâches sans intelligence seront robotisées ; le centre de gravité des métiers humains se déplace déjà, à grande vitesse, vers les tâches non procédurales, non analytiques, non répétitives, non programmatiques, etc ...),
- la montée d'une exigence forte de « donner du sens » à tout ce que l'on est, à tout ce que l'on fait et à tout ce que l'on devient (avec ou sans les religions, avec ou sans ascèse spirituelle, avec ou sans « coach » ou « psy », ...),
- la sortie du hiérarchique et la migration vers la vie en réseaux (non plus les primitifs réseaux dits sociaux actuels, mais des réseaux fermés ou semi-fermés, transnationaux, réservés aux « intimes choisis » ou aux « membres cooptés », et construits sur la base d'un projet commun ou d'un patrimoine commun),
- sans oublier, last but not least : le fin des Etats-nations et de leurs institutions désormais obsolètes, au profit d'organisations continentales (Euroland, Angloland, Sinoland, Latinoland, Afroland, Russoland, Indoland et Islamiland dont les trois premières seront les locomotives) profondément fédérales (comme l'Union Européenne doit l'être), fédérant non plus des nations, mais des régions ayant chacune une identité et une autonomie socio-économico-culturelle avérée.

# Vers un management interculturel

## Un nouveau contexte de gestion des personnes

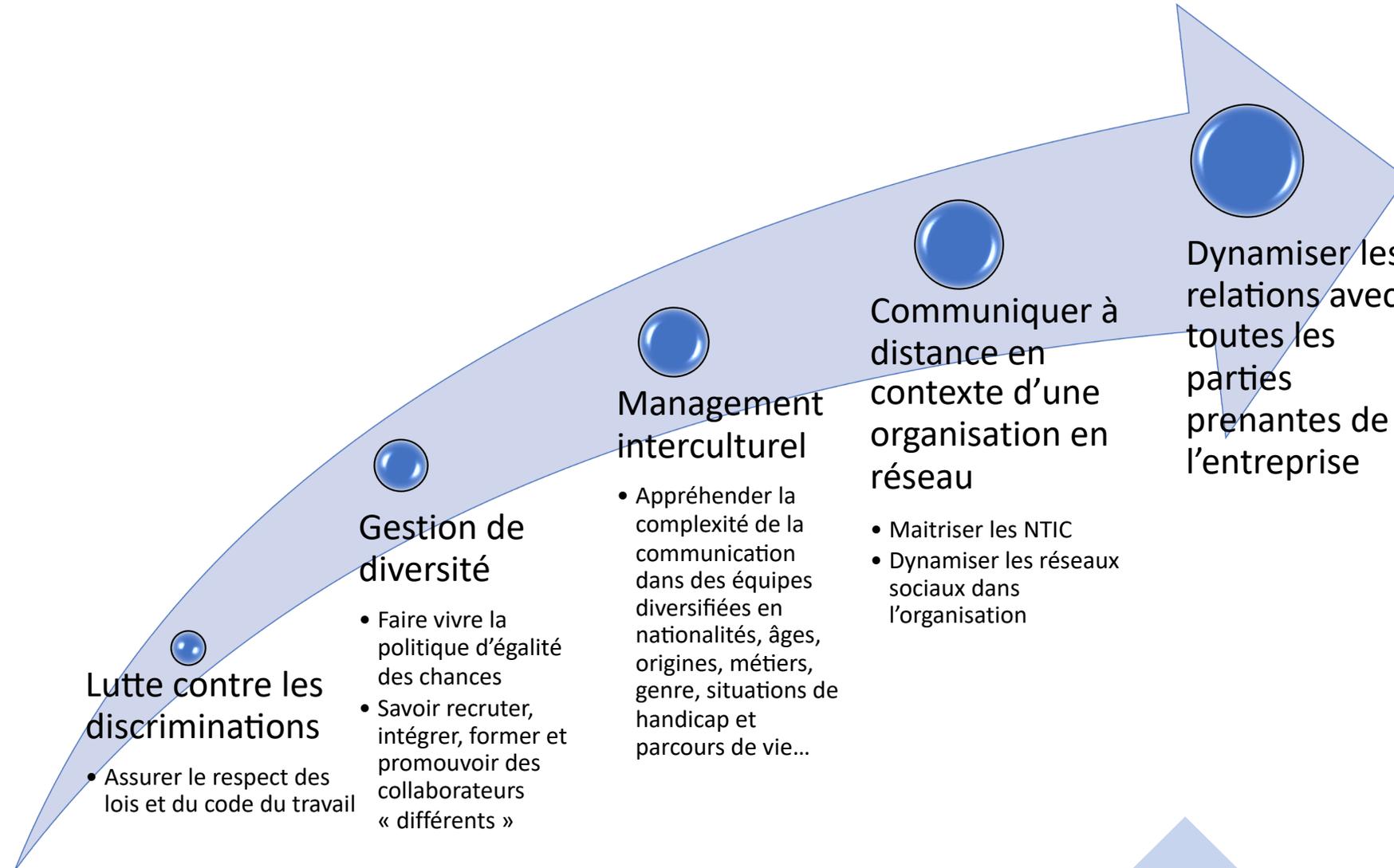
### Mutations du marché du travail \*

- Progression de l'internationalisation sur place des équipes
- Attitude des 15-30 ans (« Générations Y et Z » !) face au travail et à l'engagement
- Vieillesse et réduction du nombre d'actifs dans la plupart des pays riches (SPFVP) (paroi de verre)
- Progression des Femmes et de leurs attentes sur le marché du travail (plafond de verre)
- Augmentation des familles monoparentales
- Rapprochements d'entreprises
- Externalisations et délocalisations
- Normalisation et reporting (labels, certificats...)

### Conséquences pour l'entreprise

- **Passage d'équipes « homogènes » (souvent cooptées) à des équipes :**
  - Internationales
  - Intergénérationnelles
  - Mixtes (hommes-femmes)
  - Handicapées visibles/invisibles
  - Multicommunautaires (ethnies, religions ...)
- **Nécessité d'améliorer les capacités à travailler en équipe en intégrant les différences = Management interculturel**

# Différents niveaux d'une mise en place efficace d'une politique de management interculturel



## 5 STRATEGIES IDENTITAIRES EN CONTEXTE MULTICULTUREL (P. PIERRE)

### Les « Conservateurs »

- 1 seule mobilité en fin de carrière / retour systématique au pays à l'issue
- L'expérience à l'étranger est une contrainte qui est vécue sur le mode de la sauvegarde d'un héritage culturel à préserver coûte que coûte
- Adoption minimale des règles, de la langue du pays et de l'entreprise d'accueil
- Retranchement protecteur vers l'identité ethnique afin de trouver la chaleur de relations personnelles et le secret d'une histoire signifiante/Couper le monde en 2 (le foyer et le reste menaçant)
- Expériences « d'immersion compensatrice »
- Investissement de son destin autour d'une gratification toujours différée (au retour)

### Les « Convertis »

- Processus d'alignement identitaire et de réécriture personnelle de son « histoire de vie »
- Travail de « deuil » et mimétisme culturel à l'œuvre (adoption la + maximale possible de la culture d'accueil)
- Déculturation toujours imparfaite : naturalisation, blanchiment de la peau...
- Lutte identitaire permanente qui marque l'importance du soutien d'une communauté signifiante

### Les « Opportunistes »

- Jeunes cadres peu diplômés/Alternance des codes et masques ?
- Peut-on « poser » sa culture au porte-manteau ?
- Bon joueur de la « bonne distance sociale » en fonction des contextes et interlocuteurs
- Sujets culturels « vides » ou multi-facettes dont ils usent habilement selon les cultures en présence ?
- Toute identité de façade appelle la connaissance maîtrisée des comportements allant avec l'identité présentée et suppose l'apprentissage minimal d'un certain capital culture

## 5 STRATÉGIES IDENTITAIRES EN CONTEXTE MULTICULTUREL (P. PIERRE)

### Les « Transnationaux »

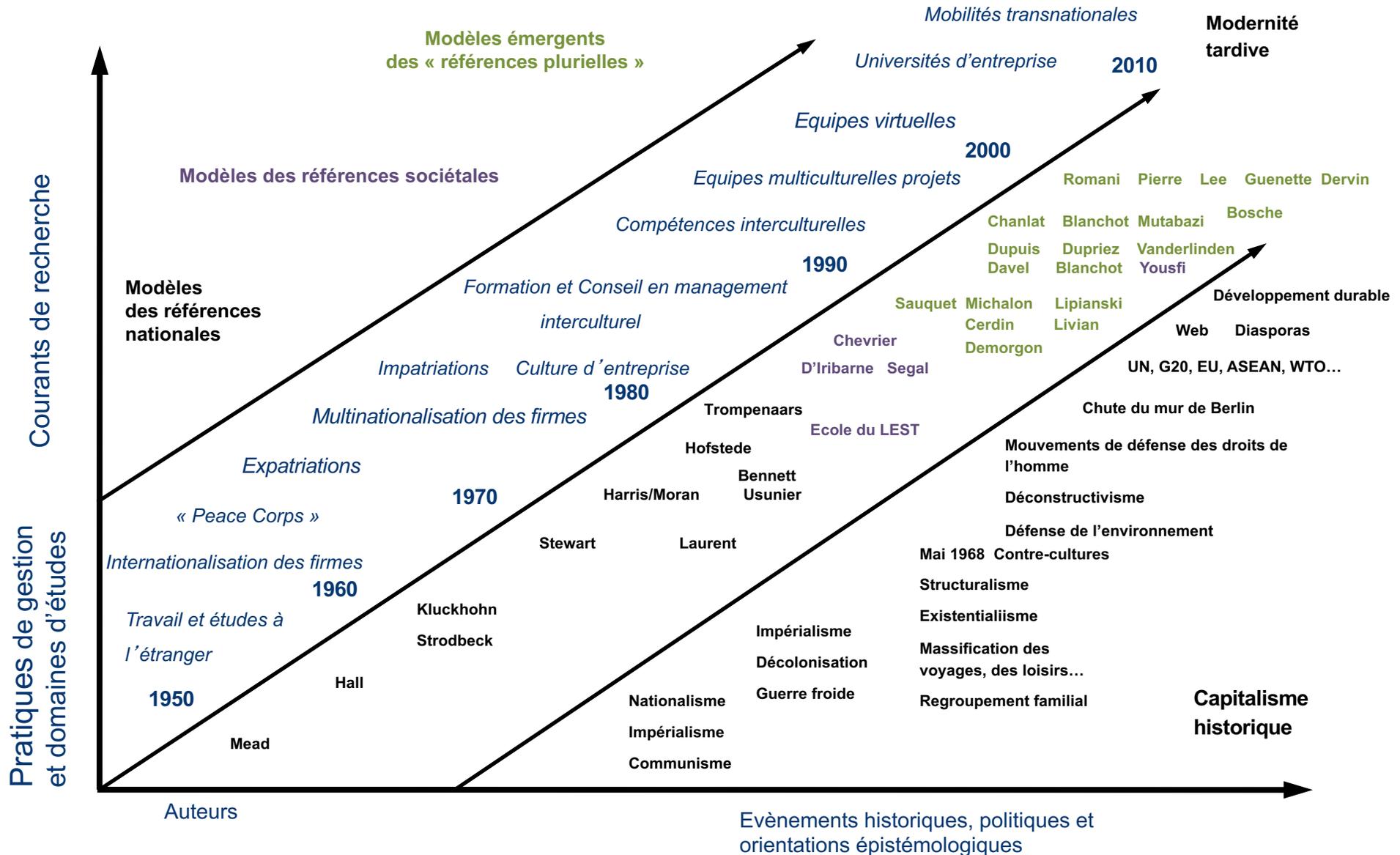
- Héritiers de la mobilité - Plurilinguisme
- Cosmopolites, issus de familles ouvertes sur l'international
- Croient en une universalité de la raison, du bien, du beau, du vrai...
- Militent pour la convergence des modèles et la standardisation des méthodes et procédures de gestion dans l'entreprise

### Les « Défensifs »

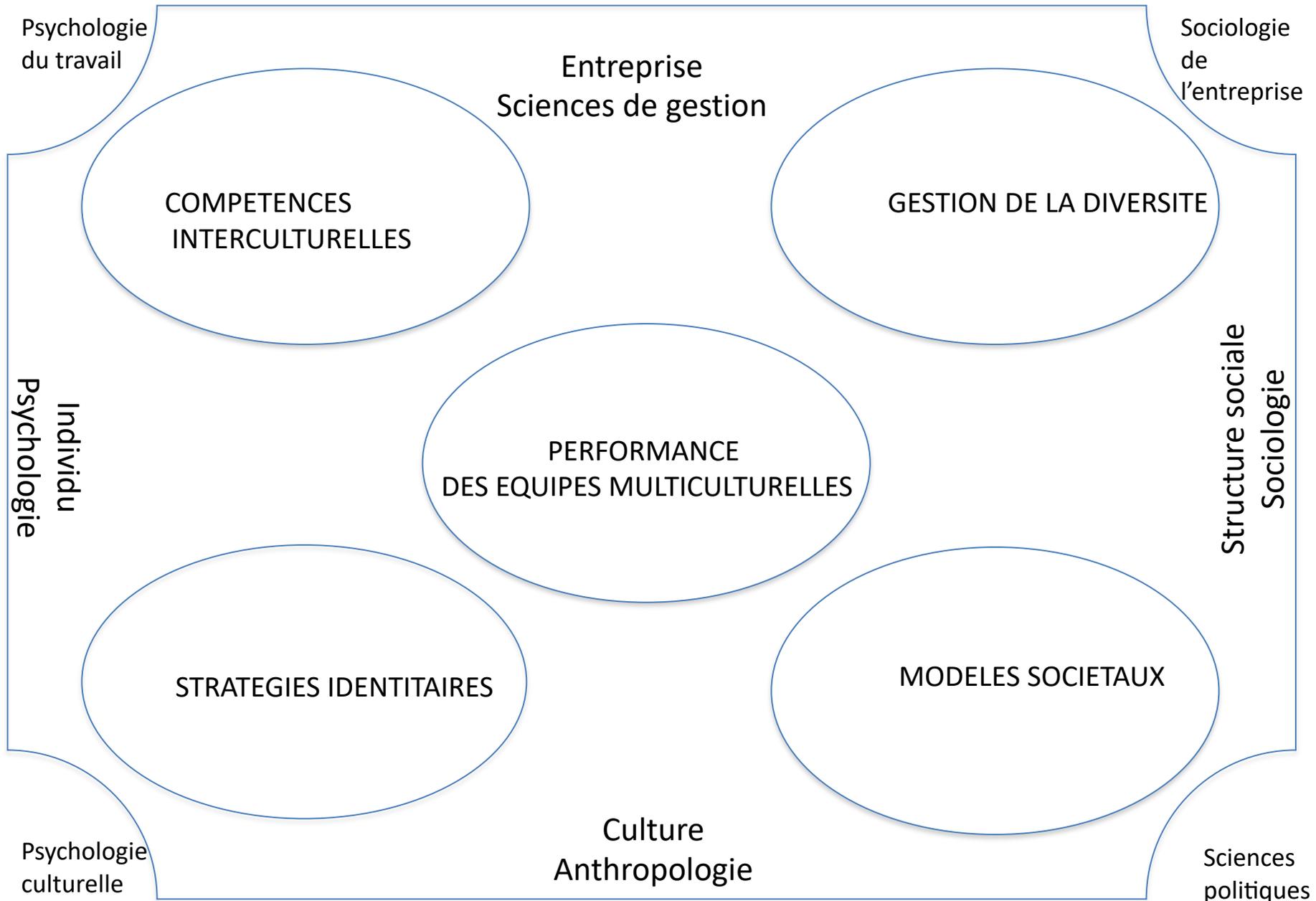
- La mobilité a éveillé la conscience d'une appartenance locale et d'un statut d'étranger valorisés
- Ils se vivent surtout comme « étrangers » ou « différents » mais pas « apatrides » ou « citoyens du monde ». Sur-affirmation du « soi déprécié »
- Ils ne se trouvent pas « paralysés par la loyauté qu'ils doivent à leur destin social » (N. ALTER)
- Ils veulent être identifiés comme des étrangers et assumer une identité fondée sur le passage, la marge et la distance, l'inclusion toujours imparfaite de l'étranger
- Ils souhaitent souvent rentrer au pays en fin de carrière et « faire une boucle » sur leurs vies personnelles et professionnelles. Rester « primitif » !

- 3 Atouts (« pouvoir », « familial » et « communautaire ») pour réussir à l'étranger
- « On est d'autant plus international que l'on est profondément national »
- Les cadres font vivre « différentes provinces du moi » / Interlocuteurs !
- « Fréquenter ses propres valeurs comme des modes agissant d'une relation » (E. GLISSANT)
- Sédentaires, mobiles et multi-positionnels (« transformer les lieux en espaces sociaux »)

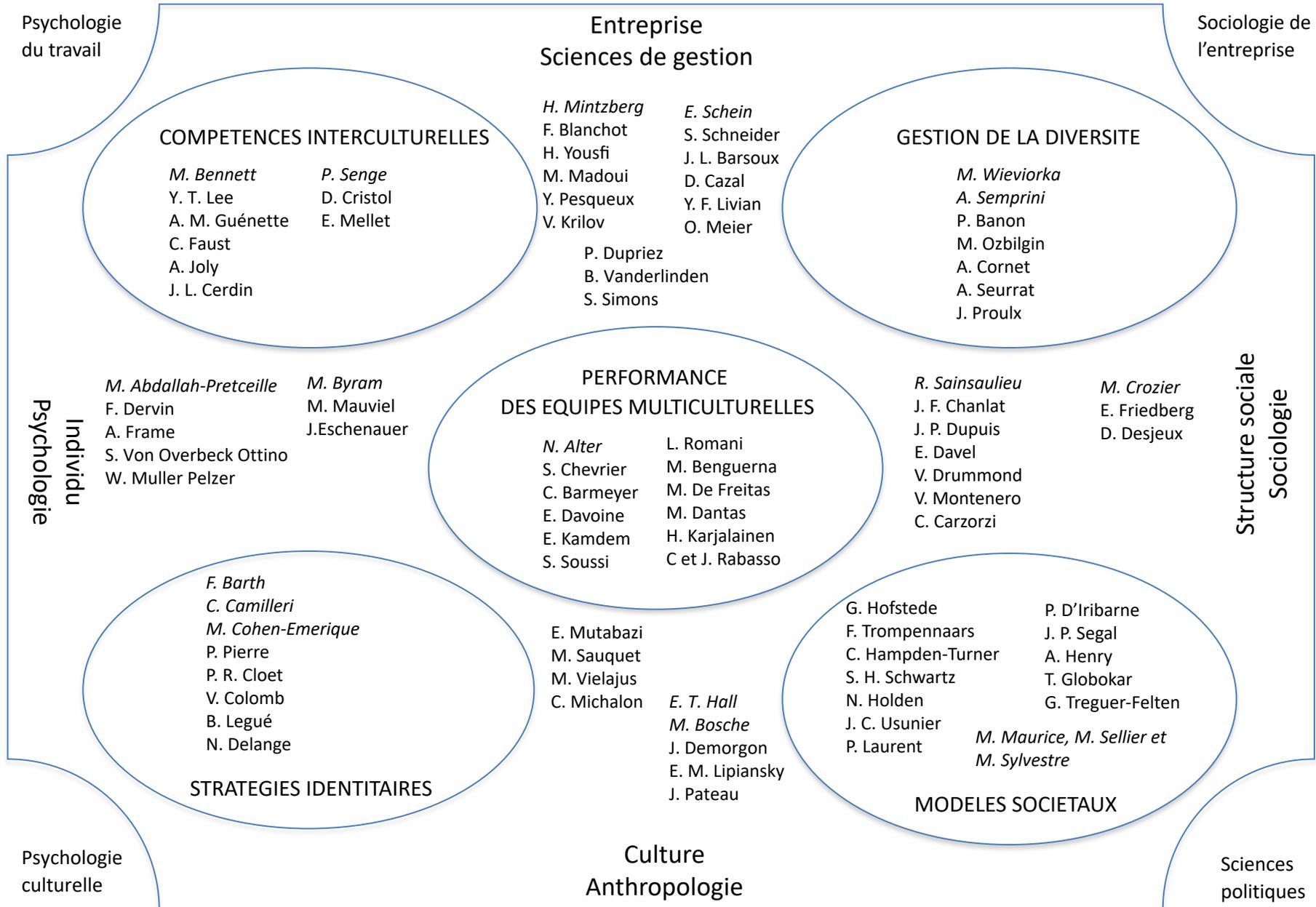
# Développement du management interculturel (Chanlat-Pierre)



# Le champ du management interculturel (Chanlat-Pierre)



# Le champ francophone du management interculturel (Chanlat-Pierre)



NB : En italiques, le nom d'auteurs non impliqués directement dans le domaine du management interculturel mais offrant une référence intellectuelle à leurs collègues

# Management interculturel et échelles d'observation (Chanlat-Pierre)

## Auteurs

**E. T. Hall**  
**G. Hofstede**  
**F. Trompenaars**  
et **C. Hampden-Turner**

**P. d'Iribarne**  
**J. P. Ségol**  
**S. Chevrier**  
**C. Barmeyer**  
**E. Davoine**

**M. Maurice, M. Sellier et**  
**R. Sylvestre**

**J. Demorgon**

**M. Crozier**  
**R. Sainsaulieu**  
**D. Martin**

**N. Alter**  
**M. Bosche**  
**E. Kamdem**

**J. F. Chanlat**  
**J. P. Dupuis**  
**V. Drummond**

**P. Dupriez**  
**B. Vanderlinden**

**M. Sauquet**  
**E. Mutabazi**

**C. Camilleri**  
**P. Pierre**  
**P. R. Cloet**  
**N. Delange**  
**A. Seurrat**

**Y. T. Lee**  
**A. M. Guenette**

**A. Frame**  
**F. Dervin**

**K. Lorenz**  
**J. P. Changeux**  
**A. Jacquard**

## Objets observés

La **culture** comme programmation mentale largement inconsciente

L'**action individuelle** n'est pas observable

La **culture** comme un contexte d'interprétation et un référentiel de sens enracinés dans l'histoire

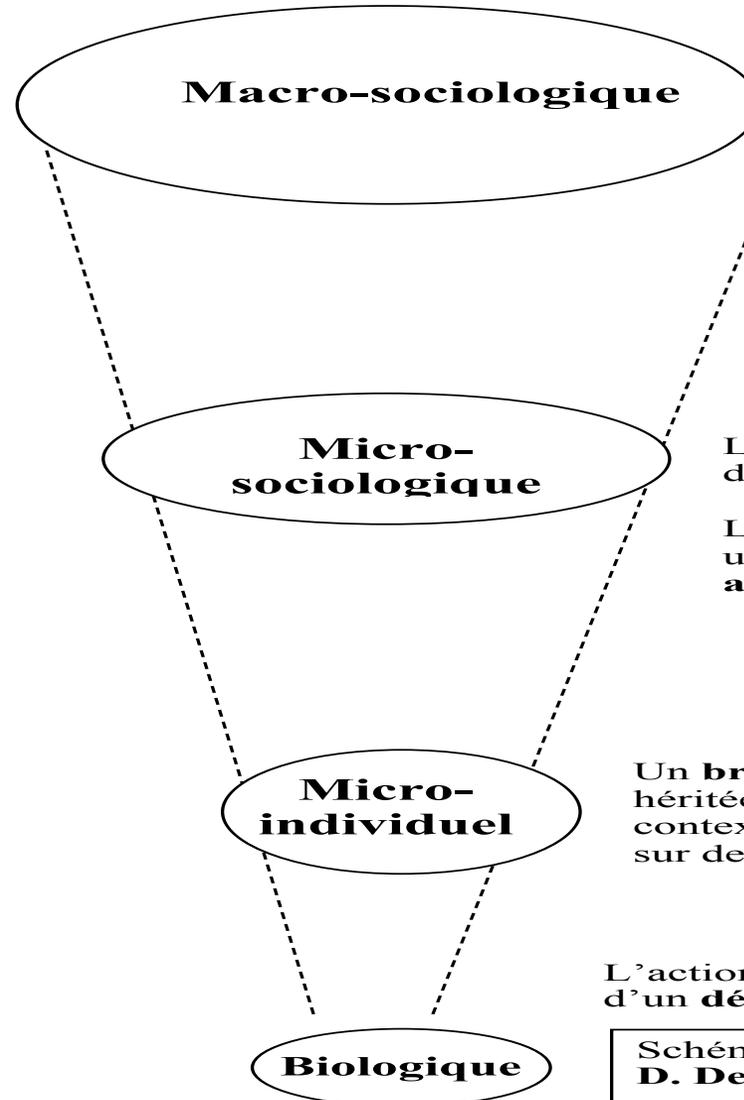
La **culture** comme produit d'une **interaction**

L'action est observable comme une **construction sociale entre acteurs**

Un **bricolage** entre culture(s) héritée(s) et culture(s) des contextes d'accueil et qui débouche sur des **stratégies identitaires**

L'action est largement la résultante d'un **déterminisme biologique**

Schéma inspiré par les travaux de **D. Desjeux**



## Management interculturel ? Quelles définitions ?

- « *Le management interculturel s'entend comme l'ensemble des stratégies ou modes de gestion des hommes qui prennent en compte les cultures nationales des interlocuteurs (clients, personnels, partenaires, pouvoirs et opinions publics* » (B. Théry, 2002).
- « *La meilleure définition du management interculturel est d'identifier les spécificités culturelles et s'efforcer de les articuler avec les nécessités universelles de la gestion* » (J. Pateau, 2005).
- « *Pour nous, le management interculturel serait une forme de management qui, reconnaissant l'existence de cultures locales, tente d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et, en même temps, s'efforce de coordonner ces fonctions au sein d'une politique d'entreprise. Ainsi, cette politique d'entreprise, à côté des impératifs stratégiques auxquels elle doit répondre, prendrait également en compte les spécificités culturelles du pays ou de la région où elle mise en œuvre* » (P. Dupriez et S. Simons, 2002, p. 14).
- « *Le management interculturel est un domaine de recherche, soucieux d'efficacité économique et d'exigence éthique du respect des différences qui vise d'abord à améliorer les interactions interculturelles en milieu de travail, améliorations qui se mesurent à l'aune de la performance technique et économique des équipes multiculturelles mais qui renvoie aussi à l'expérience subjective des personnes impliquées (...). Le management interculturel recouvre également l'étude et le management des transferts internationaux d'outils de gestion où le choc culturel pour être moins visible n'en est pas moins frontal* » (S. Chevrier, 2003, p. 4).
- « *Mais on ne peut limiter le management interculturel aux seules sciences de gestion. En effet plusieurs disciplines se fertilisent mutuellement par leur intérêt partagé pour le concept d' « interculturel » et les rencontres entre chercheurs et praticiens. Nombreux sont les chercheurs en management qui disposent d'une formation en psychologie ou en sociologie, et il est donc naturel que le champ du management interculturel se maille, voire se fonde, avec d'autres disciplines. L'anthropologie (étude de l'être humain) et sa spécialité qu'est l'ethnologie (étude de la société) peuvent être considérées comme des disciplines inspiratrices dans le champ interculturel* » (M. Bosche, 2000, p. 202).

## Management interculturel ? Quelles définitions ?

- *« Des caractérisations faites sur la culture d'un groupe, sur la base d'observations d'un échantillon représentatif de ses membres, ne peuvent renseigner le chercheur, avec une quelconque précision, sur les comportements individuels des membres du groupe. Ceux-ci relèvent non pas de la culture mais de la communication, préfigurée mais non déterminée par la culture. Les processus de communication consiste justement à négocier les codes et repères culturels, à les définir en les actualisant dans l'intersubjectivité » (A. Frame, 2013, p. 41).*
- *« Pour résumer, on pourrait avancer l'idée que l'attention accordée à l'interculturel ne correspond ni à un programme de lecture considéré comme systématiquement pertinent, ni même à un modèle d'interprétation théorique, mais à une démarche de problématisation des appartenances qui se jouent à plusieurs niveaux : celui de la relation interpersonnelle et intersubjective, celui des institutions et enfin celui des représentations globales. Il ne s'agit donc pas de considérer l'interculturel comme un concept clos (présentant des éléments stables) mais de l'utiliser comme une esquisse dont les contours ne sont pas fixés » (M. A. Hily, 2001).*
- *« Étant donné qu'une interaction mobilise plusieurs identités à la fois ou consécutivement, et qu'une identité renvoie à un ensemble de significations ou de traits souvent assimilés, plus ou moins parfaitement, à une culture, il s'ensuit qu'une interaction, a fortiori « interculturelle », peut être conçue comme un mélange de cultures à la fois au niveau des représentations et des comportements attendus. La question se pose ensuite de savoir selon quelles modalités les cultures activées dans une interaction se combinent pour préfigurer les échanges. Nous proposerons un début de réponse à cette question, sous la forme de l'esthétique de la situation : une entreprise collective de construction pragmatique de repères signifiants, à partir des traits culturels mis à disposition par les identités évoquées et par le contexte » (A. Frame, 2008, p. 206).*
- *« Etude en vue d'une action harmonieuse des apprentissages culturels comme des jeux identitaires qui déterminent implicitement le sens, l'exigence de justification des normes et des rôles tenus pour toute personne en relation avec une personne issue d'un milieu d'origine différent du sien » (P. Pierre, 2018).*



[www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com)

---