Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 70 (2012)

Heft: 3

Artikel: Formations á l'interculturel et conceptions de la communication

Autor: Seurrat, Aude

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-390907

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

FORMATIONS À L'INTERCULTUREL ET CONCEPTIONS DE LA COMMUNICATION

AUDE SEURRAT
Laboratoire des Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paris 13
aude.seurrat@sic-univ-paris13.fr

L'article se penche sur les promesses et la structuration d'offres de formation à l'interculturel en entreprise. La problématique porte sur les conceptions de la culture et de la communication à l'œuvre dans des dispositifs de formation qui proposent «d'optimiser», de «maîtriser» les échanges professionnels avec des acteurs de différentes cultures. L'analyse se base sur une étude de cinq sites Internet dédiés à des offres de formation professionnelle et se penche sur les publics visés, les types de formation proposées, leur segmentation, leur structuration ainsi que sur l'analyse des arguments sur les «bénéfices» escomptés. Ces analyses permettront de mettre au jour une conception de la compétence en communication interculturelle comme un répertoire, une grammaire des significations et une conception de la communication comme instrument à optimiser.

Mots clés: formation, interculturel, compétence, communication.

INTRODUCTION

«Le problème de la confrontation des cultures, pour l'entreprise, est bien celui de sa capacité à nouer du lien social dans la durée. Comment impliquer des individus enracinés dans des cultures différentes, et devenus plus autonomes, plus qualifiés et qui se savent souvent davantage menacés dans leur emploi qu'autrefois?» (Philippe Pierre, 2001, p.1)

Les formations à l'interculturel sont de plus en plus mises en œuvre dans les entreprises et les institutions afin de former les managers d'équipes multiculturelles, les équipes mobiles ou encore les collaborateurs qui travaillent à distance avec des pays étrangers. Elles portent soit sur des thèmes spécifiques (comme la gestion de conflits), soit sur des publics spécifiques (comme les managers ou les expatriés), soit sur un pays en particulier. Dans la plupart des cas, l'objectif est de permettre une meilleure «compréhension culturelle» afin de favoriser «l'efficacité» de l'échange. Dans ce texte, nous proposons de nous pencher sur la promotion de ces formations à travers l'analyse de sites Internet dédiés.

Les cinq premiers sites Internet pertinents[1] dédiés à des offres de formation professionnelle ont été analysés après une recherche par l'entrée «formation à l'interculturel» dans le moteur

[1] Nous avons exclu les sites qui n'étaient pas des portails spécifiquement dédiés à la présentation de formations à l'interculturel en entreprise. Seuls les sites spécifiquement dédiés aux formations à l'interculturel et qui détaillaient le contenu des offres de formation ont été retenus.

de recherche google. Ce corpus n'a pas la prétention d'être exhaustif ni même représentatif[2], ce travail est une première approche d'analyse de sites web qui sera étendue par la suite et complétée par des entretiens et des observations de formations[3]. Ces premières analyses nous permettent de poser des hypothèses de travail qui serviront de base à une étude plus étendue. L'analyse porte sur les publics visés, les types de formation proposées, leur segmentation, leur structuration ainsi que sur l'analyse des arguments sur les «bénéfices» escomptés. Elle nous permettra de mettre au jour une conception de la compétence en communication interculturelle comme un répertoire d'actions et une grammaire des significations et une conception de la communication comme instrument à optimiser.

Dans un premier temps, l'étude portera sur les différentes conceptions de la culture à l'œuvre et, en l'occurrence, la prégnance d'une vision essentialiste. En effet, de nombreuses formations proposent d'apprendre à lire l'Autre selon des grilles de lecture culturalistes. La maîtrise des «codes» est alors présentée comme un point clé de la réussite de la communication et les savoirs anthropologiques se trouvent instrumentalisés à des fins d'efficacité de l'échange. Puis, nous nous pencherons sur les conceptions de la communication. Nous verrons que la communication est principalement présentée comme une logistique à maîtriser, un arsenal d'outils à savoir mobiliser. En construisant des normes sur les «bonnes» manières de communiquer dans un contexte interculturel, ces dispositifs préfigurent ainsi en partie les situations de communication.

1. LA COMPÉTENCE EN COMMUNICATION INTERCULTURELLE: SIMPLE MAÎTRISE DE *CODES* CULTURELS?

1.1 La médiation de savoirs opérationnels

Les offres de formation étudiées s'inscrivent toutes dans une optique pragmatique d'optimisation des échanges. L'ensemble des sites étudiés insistent sur l'efficacité concrète des formations proposés. En cela, ces formations à l'interculturel se distinguent en partie des initiatives sur l'éducation interculturelle qui mettent plus en avant une perspective citoyenne (Philippe Pierre et Aude Seurrat, 2006). Si l'on se penche sur les slogans affichés sur les pages d'accueil des sites étudiés, on trouvera notamment des formules telles que: «gagner à l'international grâce à l'interculturel», «la force des vrais échanges», ou encore, «la puissance de l'interculturel». La rhétorique est celle du perfectionnement, de la maîtrise, mais aussi celle du pouvoir.

Afin de légitimer leur posture d'expert, les formateurs mettent tous en avant des expériences de terrain dans les pays concernés et mettent en récit dans la page consacrée à leur auto-présentation leur expérience à l'étranger en l'accompagnant parfois de photographies testimoniales. L'expérience apparaît comme la clé de voûte de l'expertise, associée aux références du formateur et, parfois, à des publications académiques. Ainsi, le formateur se présente comme un «facilitateur interculturel». Dans cette optique pragmatique, toutes les sites de formations étudiés proposent de transmettre à leurs publics des «bonnes» et «mauvaises»

---

2 Notons que la recherche sur moteur de recherche google n'est pas considérée comme une méthode de sélection 'objective'. En effet, le moteur de recherche google s'adapte aux recherches précédentes de l'usager et ne propose ainsi pas la même hiérarchie des sites à tout moment ni à tout usager.

3 Ce travail s'inscrit dans la continuité d'une thèse sur les formations à la lutte contre les discriminations dans les médias (Aude Seurrat, 2009)

pratiques sur les échanges interculturels, «les do's an don't's de chaque pays». La formation permettrait de connaître «les pièges» ou «erreurs» à éviter , «les principaux mécanismes des malentendus interculturels», mais aussi «des clefs de décodage» des environnements culturels. Cette maîtrise permettrait un certain nombre de bénéfices tels que un «gain de temps», une meilleure négociation ou encore un management plus efficace.
Les savoirs présentés sont alors considérés comme des outils au service de ces finalités. Ces dispositifs de formation peuvent être alors appréhendés comme des lieux de choix, de valorisation, de distribution, de répartition et d'attribution des savoirs. En effet, ils sélectionnent certains savoirs plutôt que d'autres.

1.2 Une certaine instrumentalisation des savoirs anthropologiques

Dans le cadre de cette visée d'optimisation des échanges, la culture est envisagée comme un code et la compétence comme une maîtrise de cette «grammaire». On peut dès lors s'interroger sur cette réécriture des savoirs anthropologiques au sein des sites de formation étudiés. Comme l'a montré Serge Moscovici (1961), les savoirs sociaux n'existent que lorsqu'ils s'inscrivent dans une matérialité et lorsqu'ils s'activent dans des communications sociales. Appréhender la médiation des savoirs dans le cadre des formations à l'interculturel, ce n'est pas les évaluer à l'aune de telle ou telle scientificité, ni même évaluer leur efficacité mais essayer de comprendre les régimes de leur élaboration, de leur mise en circulation, de leurs appropriations.
Certains thèmes semblent être des passages obligés des formations à l'interculturel. On trouvera notamment de manière récurrente: l'espace, le temps, les stéréotypes, la hiérarchie, l'autorité, les rythmes de vie et la place des affects. Au sein des formations dédiées à un pays spécifique, la logique de la démonstration[4] s'effectue souvent de manière similaire: la présentation de l'*item culturel*, le récit de situations dans lequel il joue un rôle important et enfin une conclusion sur les «bonnes» et «mauvaises» pratiques relatives à ces situations. Cette segmentation en thématiques récurrentes de l'univers des cultures semble être alors une condition de leur comparabilité. Les cultures deviennent alors appréhendables à partir d'un ensemble d'invariants se déclinant de différentes manières.
Quels traits sélectionne-t-on comme étant culturels et quels sont les modalités de leur présentation? La présentation des cultures lors des formations dédiées nous semble tout d'abord liée à une sélection de catégories descriptives considérées comme significatives. «De quelle nature sont les unités de comparaison, comment sont-elles élaborées et exprimées, à quel type d'informations se réfèrent-elles, dans quel but sont-elles utilisées?» (Françoise Héritier-Auger, p.10). Il s'agit aussi de s'interroger sur l'articulation qui est faite entre ces différentes unités. Comment peuvent-elles former un tout cohérent? «La réalité sociale se prête-t-elle au découpage en unités conceptuelles isolées?» (Françoise Héritier-Auger, p.16).
L'isolement de variables considérées comme éminemment culturelles est ainsi très perceptible dans le corpus étudié. Un autre procédé attire aussi notre attention, il s'agit du glissement du circonstanciel à l'essentiel, de ce que font des personnes dans une situation donnée à la définition de ce qu'elles sont. Les situations sont présentées comme étant une scène exemplaire, représentative d'une culture donnée. Suivant les écrits de Jean Bazin, il nous semble

---

4 Ces logiques ont été analysées à partir des plans détaillés des programmes de formation présentés dans les sites étudiés.

que cette description des cultures est en fait une production de cultures, la culture étant dans cette optique, un «texte à vrai dire introuvable, à jamais manquant, mais que par définition je suppose déjà là, quelque part, sinon hors du temps du moins hors de ce temps-ci, unique et tout entier tracé avant que j'entreprenne de le lire – quoique, en pratique, le lire soit en même temps l'écrire» (Jean Bazin, p.407).

1.3 La compétence interculturelle: un répertoire d'actions?

Les cultures sont ainsi principalement présentées comme des codes à maîtriser et les formations permettraient aux formés de savoir *identifier* ces codes pour opérer un *diagnostic* et adopter ensuite un comportement adapté. Les formations proposent pour cela des grilles d'analyse des comportements culturels visant à «déchiffrer les codes culturels et analyser les situations d'incompréhension», «connaître les phases de l'adaptation culturelle: du choc à la synergie», ou encore de connaître «les 7 types de comportements et leur influence».

Ces grilles s'inspirent notamment des travaux menés par Hofstede en 1987, qui à partir de questionnaires adressés aux employés d'IBM, a distingué plusieurs variables qui différencient les cultures entre-elles (comme la distance hiérarchique, l'individualisme ou la masculinité). On trouvera aussi, les travaux de Frank Trompenaars et de Charles Hamplen-Turner (2004) qui identifient six grandes dimensions selon lesquelles la plupart des cultures se structureraient et oppose les cultures particularistes des cultures universalistes, les cultures collectivistes des cultures individualistes, celles qui ont une conception synchrone du temps de celles qui en ont une conception séquentielle, etc.

Pourtant, on peut d'emblée objecter que la compétence interculturelle, qui est de l'ordre de la compréhension ne peut se satisfaire d'une simple opération d'inventaire. Les cultures ne peuvent d'ailleurs pas être étudiées comme des sortes de manuels à maîtriser. La compétence interculturelle ne saurait se réduire à une capacité à bien décoder. Or, «Il n'y a pas de conversation idéale structurée comme un dialogue théâtral avec des locuteurs et des auditeurs idéaux» (Martine Abdallah-Pertceille et Louis Porcher, p.75). Tania Ogay insiste sur le fait «qu'aucun élément d'un système de communication de plusieurs personnes ne peut être isolé comme étant le seul responsable du résultat.» (p.52). Le terme de «culturalité» a été développé par Martine Abdallah-Pertceille et vise à sortir la notion de culture de la décontextualisation dont elle a été l'objet et à privilégier une dimension pragmatique sur une dimension ontologique «la notion de culturalité renvoie au fait que la culture est mouvante, alvéolaire, et que ce sont les traces culturelles qui sont efficientes et non les structures» ((Martine Abdallah-Pertceille et Louis Porcher, p.17).

Ces grilles de décodage des comportements culturels pourraient alors être considérées comme quelque peu réductrices. Cependant, comme le souligne Yves Jeanneret, «ces simplifications ont pourtant une fonction. Elles permettent de conjurer la complexité des pratiques.» (2008, p.41). L'enjeu n'est donc pas de faire une analyse systématique de la pertinence *scientifique* de ces grilles mais de comprendre les raisons et les enjeux de la mobilisation de telles modélisations. Dans ce cadre, on peut avancer que certaines théories semblent plus propices à cette schématisation qui fait gage de scientificité, «des théories et des modèles vont être sélectionnés et sur-représentés parce qu'ils ont de meilleures propensions à l'opérationnalité.» (Karine Berthelot-Guiet, 2006, p.28)

La capacité à identifier et classifier la pluralité et la complexité des situations de communication en contexte interculturel semble être ainsi l'un des enjeux de ces formations. Elles ne prétendent pas uniquement transmettre des savoirs sur les cultures mais aussi et surtout, de savoir maîtriser des situations de communication. En cela, elle construisent certaines représentations de la communication comme activité sociale.

2 LA COMMUNICATION VUE COMME UNE LOGISTIQUE À OPTIMISER

2.1 La maîtrise des situations de communication

Les sites étudiés présentent l'acquisition de grilles de lecture des comportements culturels comme l'un des objectifs principaux des formations mais insistent surtout sur la maîtrise de *types* de situation de communication. On trouvera ainsi des promesses telles que: «décoder les processus de décision et de négociation», «apprendre à communiquer, négocier et manager avec succès», «relever les défis de la communication à distance», «maîtriser sa communication dans toutes ses dimensions», «connaître les pièges de la communication non-verbale», etc.

Cette volonté de maîtrise des situations de communication professionnelle témoigne d'une «conception de la communication comme un processus de signification pouvant entrer dans des cadres analytiques reproductibles et comparables entre eux» (Karine Berthelot-Guiet, 2005, p.125). Les situations de communication se retrouvent ainsi catégorisées dans des types dont les *mécanismes* seraient similaires. Toute négociation, conflit, rencontre, aurait des similitudes qu'il s'agirait de dégager. Comme le souligne Yves Jeanneret, «l'élaboration des savoirs sur la communication est historiquement liée au développement des projets de maîtrise de l'univers symbolique» (Yves Jeanneret, 2008, p.41)

Dans le cadre des formations au relations interculturelles, nous avons vu que certaines théories culturalistes ont souvent un succès non négligeable. En ce qui concerne la volonté de maîtriser les processus de communication, on trouve également un succès de certaines théories. Les travaux de l'école de Palo Alto[5] sont souvent mobilisés pour sensibiliser à l'importance de la communication non verbale. Cependant, ceux-ci se retrouvent parfois instrumentalisés au service d'un «décodage» (Pascal Lardellier, 2008) quelque peu systématique. La communication est ainsi moins envisagée dans sa polyphonie et sa polymorphie que dans des schèmes dans lesquels des répertoires de comportement s'inscriraient. «Ainsi comprise, la circulation sociale des savoirs sur la communication n'est pas seulement une réalité culturelle plus ou moins diffuse. Elle permet d'envisager une approche particulière de l'évolution des modes d'intervention des acteurs économiques dans le domaine de la culture et de la communication.» (Yves Jeanneret, 2008, p.175)

2.2 La communication, un enjeu stratégique pour les formateurs

La maîtrise des pratiques de communication est ainsi l'un des bénéfices escomptés majeur des formations étudiés, elle est aussi, à un autre niveau, un enjeu de différenciation entre les formations. En effet, l'expertise des formateurs se construit, comme nous l'avons vu, sur leur expérience de l'étranger, elle se situe aussi dans les arguments avancés sur les manières de faire la formation.

---

5 Et notamment les travaux de l'anthropologue Edward T. Hall.

Outre les formes de savoirs dispensés, les sites étudiés mettent ainsi beaucoup l'accent sur la variété des situations de formation proposées. Tous insistent sur la dimension «interactive» des formations. Certains sites proposent des formations sous forme de «spectacles» ou de pièces de théâtre, d'autres des forums en ligne dans lesquels les formés peuvent échanger après la formation. La plus-value de la formation est ainsi aussi relative à la panoplie des manières de faire proposées par le formateur. Ainsi que le pointe Yves Chevalier: «l'efficacité de la prescription dépendra donc directement d'une stratégie de positionnement par rapport à l'espace de légitimation supposé être celui du champ social concerné» (p.25).
L'intérêt d'une telle étude n'est donc pas uniquement de se pencher sur les contenus de la formation mais aussi sur les situations de communication construites par la formation. En cela, les formations peuvent être appréhendées comme des dispositifs de scénarisation de pratiques de communication. Les conceptions de la communication se situent alors à deux niveaux: celui de l'optimisation des savoirs sur la communication et celui de la fabrique de situations de communication lors de la mise en œuvre des formations.

CONCLUSION

Cette étude exploratoire avait pour objectif de dégager des pistes et des hypothèses de recherche pour une étude plus étendue. Ses résultats ne peuvent donc pas être généralisables mais ce travail aura permis de dégager un certain nombre de questions que nous souhaiterions approfondir.
Un des premiers espaces de questionnements concerne la circulation et l'instrumentalisation des savoirs en sciences sociales dans la sphère de la formation professionnelle. En effet, il semble que certaines théories, notamment culturalistes, rencontrent un assez grand succès en raison de leur propension à la modélisation. L'examen de la circulation sociale des savoirs anthropologiques et sociologiques et de leur réappropriation dans la sphère de la formation professionnelle nous semble être un espace d'investigation très riche.
Un autre enjeu problématique concerne l'analyse de ce double niveau de la communication à l'œuvre dans les formations: celui des manières de faire la formation et celui des manières de penser la place de la communication dans les phénomènes sociaux qui font l'objet de la formation. Comment penser la relation entre ces deux niveaux? Dans quelle mesure sont-ils interdépendants? Quelles sont les conceptions de la communication à l'œuvre dans des dispositifs qui visent à changer les pratiques de communication?

CORPUS ÉTUDIÉ

http://www.goulvestre.com/
http://www.akteos.fr/
http://www.interculturels.com/
http://www.plb.fr/formation-management-interculturel,65.php
http://www.capitecorpus.com/formation-management/formation-management-interculturel

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABDALLAH-PRETCEILLE, Martine et PORCHER, Louis, *Education et communication interculturelle*, Paris, PUF, 1996.

ABDALLAH-PERTCEILLE, Martine et PORCHER, Louis (dir.), *Diagonales de la communication interculturelle*, Paris, Anthropos, 1999.

AUGE, Marc, *Pour une anthropologie des mondes contemporains*, Paris, Flammarion, 1994.

BAZIN, Jean «Interpréter ou décrire. Notes critiques sur la connaissance anthropologique», dans REVEL, Jacques , *Une école pour les sciences sociales*, Paris, Cerf, 1996.

BERTHELOT-GUIET, Karine, «Représentations de la communication dans la pratique professionnelle du conseil en marketing et communication commerciale. Circulations des SIC au marketing via les SHS», Actes du XV° congrès de la SFSIC, 2006, pp 87-93.

BERTHELOT-GUIET, Karine, «Instrumentalisations de la sémiotique», *Études de Communication*, n°27, 2e trimestre 2005.

CHEVALIER , Yves, *L'»expert» à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique*, Paris, CNRS Editions, 1999

HALL (Edward T.), *Au delà de la culture*, Paris, Seuil, collection Points Essais,1987.

HERITIER-AUGE, Françoise, «Du comparatisme et de la généralisation en anthropologie» , *Gradhiva* n°11, 1992.

JAILLET, Alain, La rhétorique de l'expert. Analyse de discours de consultants en entreprise, Paris, L'Harmattan, collection logiques sociales, 1998.

JEANNERET, Yves *Penser la trivialité: la vie triviale des êtres culturels*, Paris, Hermès, Lavoisier, Coll. Communication, médiation et construits sociaux, 2008.

LARDELLIER, Pascal, *Pour en finir avec les gourous de la communication*. Arrêtez de décoder, L'Hèbe, 2008.

MOSCOVICI, Serge, *La psychanalyse, son image et son public*, Paris, PUF, Bibliothèque de psychanalyse, édition refondue, 1961.

OGAY,Tania, *De la compétence à la dynamique interculturelle*, Paris, Editions Peter Lang, 2000.

PIERRE, Philippe, «Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel», *Sociologies pratiques*, 2001, numéro 5

PIERRE, Pierre et SEURRAT, Aude, «A l'école de l'interculturel?», *Passerelles*, n° 31, automne-hiver 2005

SEURRAT, Aude, «Les médias en kits pour promouvoir «la diversité». Etude de programmes européens de formation aux médias destinés à «lutter contre les discriminations» et à «promouvoir la diversité»«. Thèse publiée en ligne sur e-Sorbonne, 2009.

TROMPENAARS, Frans et HAMPLEN-TURNER, Charles, *Au delà du choc des cultures*, Manageris, éditions de l'organisation, 2004